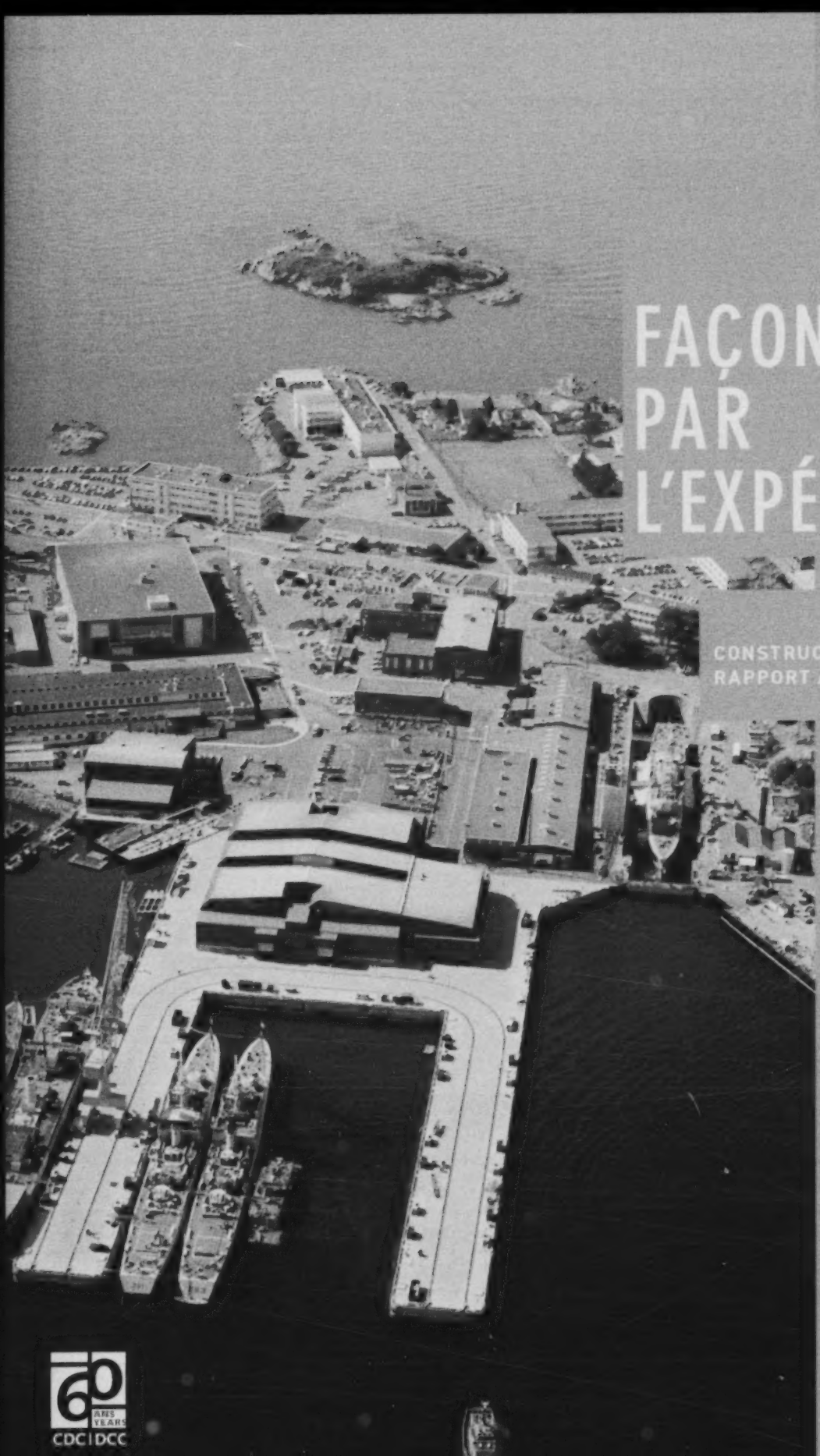
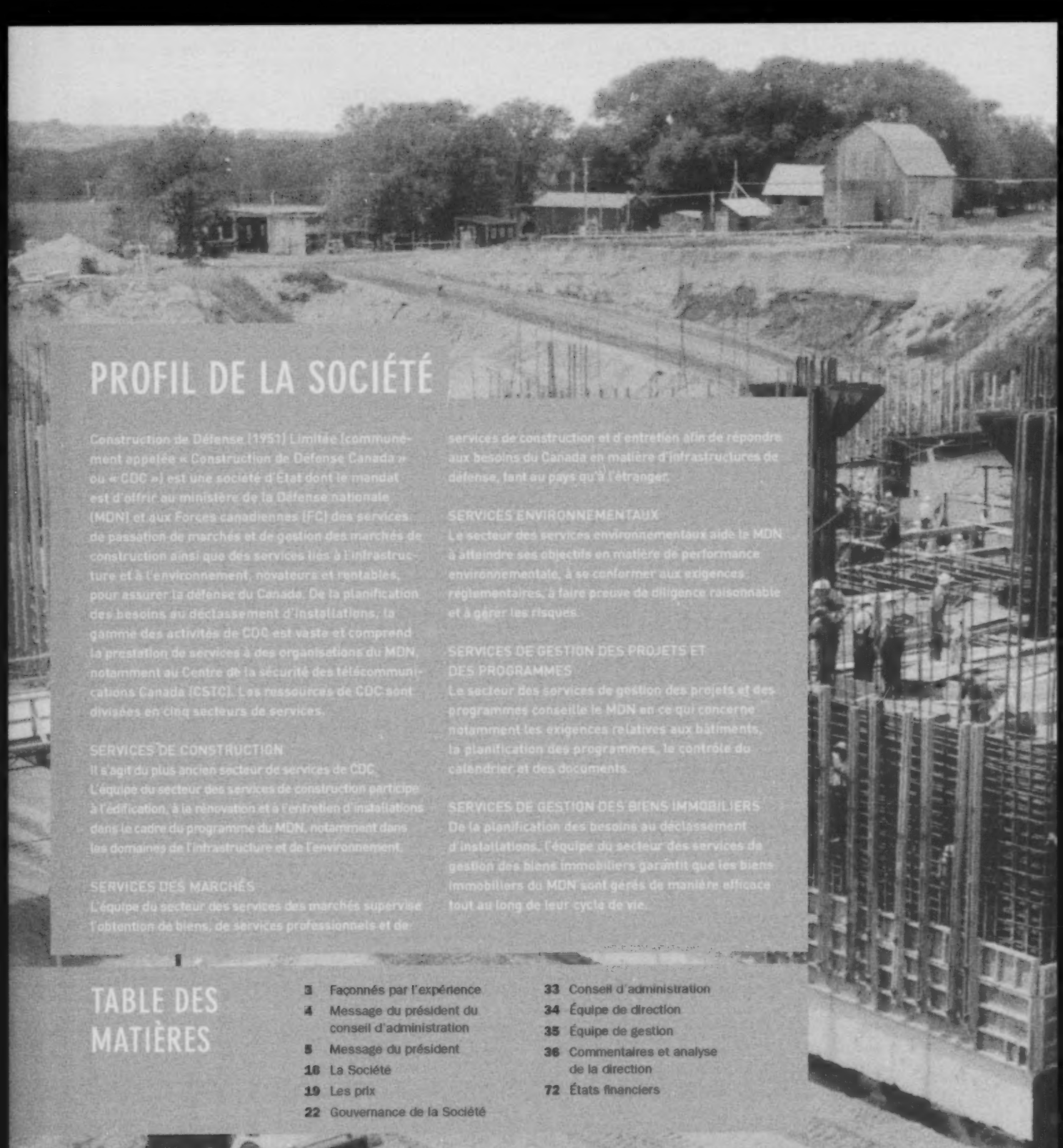


FAÇONNÉS PAR L'EXPÉRIENCE

CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA
RAPPORT ANNUEL 2011-2012

60 ANS YEARS
CDC | DCC

Canada



PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Construction de Défense (1951) Limitée (communément appelée « Construction de Défense Canada » ou « CDC ») est une société d'État dont le mandat est d'offrir au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC) des services de passation de marchés et de gestion des marchés de construction ainsi que des services liés à l'infrastructure et à l'environnement, novateurs et rentables, pour assurer la défense du Canada. De la planification des besoins au déclassement d'installations, la gamme des activités de CDC est vaste et comprend la prestation de services à des organisations du MDN, notamment au Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC). Les ressources de CDC sont divisées en cinq secteurs de services.

SERVICES DE CONSTRUCTION

Il s'agit du plus ancien secteur de services de CDC. L'équipe du secteur des services de construction participe à l'édification, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme du MDN, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'environnement.

SERVICES DES MARCHÉS

L'équipe du secteur des services des marchés supervise l'obtention de biens, de services professionnels et de services de construction et d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, tant au pays qu'à l'étranger.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Le secteur des services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

Le secteur des services de gestion des projets et des programmes conseille le MDN en ce qui concerne notamment les exigences relatives aux bâtiments, la planification des programmes, le contrôle du calendrier et des documents.

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

De la planification des besoins au déclassement d'installations, l'équipe du secteur des services de gestion des biens immobiliers garantit que les biens immobiliers du MDN sont gérés de manière efficace tout au long de leur cycle de vie.

TABLE DES MATIÈRES

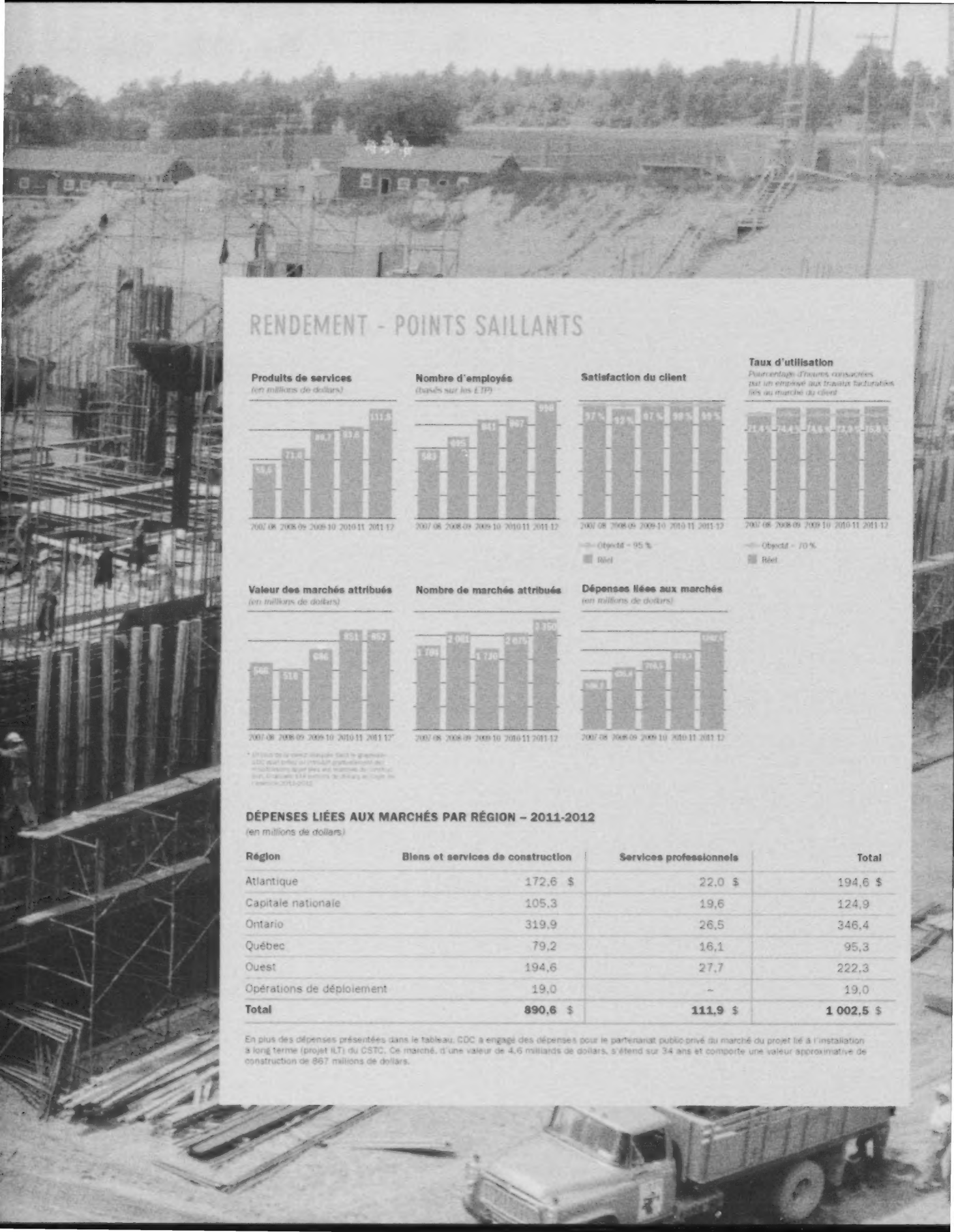
3 Façonnés par l'expérience
4 Message du président du conseil d'administration
5 Message du président
16 La Société
19 Les prix
22 Gouvernance de la Société
33 Conseil d'administration
34 Équipe de direction
35 Équipe de gestion
36 Commentaires et analyse de la direction
72 États financiers

COUVERTURE : Vue aérienne de la nouvelle Unité de radoub du chantier maritime de la BFC Esquimalt, en Colombie-Britannique, en 1991. Au début des années 1980, CDC a participé aux travaux de rénovation et de construction réalisés sur les cales sèches et quais en vue d'assurer le remise en état des navires de la Marine. Les travaux se poursuivent aujourd'hui avec le projet relatif à l'installation de maintenance de la flotte Cape Breton, qui permettra de regrouper et de moderniser les installations de maintenance des navires.

Référence photographique : Bibliothèque et Archives de la Défense nationale

VERSO DE LA COUVERTURE : Le Experimental Army Signals Establishment, communément appelé Defencourt, a été construit à Carp, en Ontario, de 1951 à 1961 pour abriter les dirigeants canadiens en cas de guerre nucléaire. CDC a participé à la construction de ces installations d'urgence des quartiers généraux du gouvernement et s'est occupé de l'entretien continu pendant 10 ans après la fin des travaux.

Référence photographique : Detention par Musée canadien de la guerre froide



RENDEMENT - POINTS SAILLANTS

Produits de services
(en millions de dollars)

Nombre d'employés
(basés sur les ETP)

Satisfaction du client

Taux d'utilisation
Pourcentage d'heures consacrées par un employé aux travaux facturables liés au marché du client

Valeur des marchés attribués
(en millions de dollars)

Nombre de marchés attribués

Dépenses liées aux marchés
(en millions de dollars)

* [illegible]

DÉPENSES LIÉES AUX MARCHÉS PAR RÉGION – 2011-2012
(en millions de dollars)

Région	Biens et services de construction	Services professionnels	Total
Atlantique	172,6 $	22,0 $	194,6 $
Capitale nationale	105,3	19,6	124,9
Ontario	319,9	26,5	346,4
Québec	79,2	16,1	95,3
Ouest	194,6	27,7	222,3
Opérations de déploiement	19,0	–	19,0
Total	**890,6 $**	**111,9 $**	**1 002,5 $**

En plus des dépenses présentées dans le tableau, CDC a engagé des dépenses pour le partenariat public-privé du marché du projet lié à l'installation à long terme (projet ILT) du CSTC. Ce marché, d'une valeur de 4,6 milliards de dollars, s'étend sur 34 ans et comporte une valeur approximative de construction de 867 millions de dollars.

FAÇONNÉS PAR L'EXPÉRIENCE

Au cours des 60 dernières années, CDC s'est révélé un partenaire dévoué et attentif aux besoins et aux préoccupations du gouvernement et de l'industrie. Chaque jour, les femmes et les hommes en poste au sein de la Société font appel à la riche expérience de CDC afin d'offrir des services spécialisés visant à soutenir les programmes d'infrastructure du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC).

CDC sait s'adapter aux conditions changeantes. L'expérience nous a montré qu'il nous faut continuellement évoluer en ce qui a trait à nos services, à nos processus et à nos modèles opérationnels afin de répondre aux demandes particulières du MDN et des FC, de respecter les exigences de l'entreprise privée et de favoriser la réalisation des objectifs du gouvernement du Canada en matière de politique publique.

Notre vaste mémoire institutionnelle, combinée à notre souplesse à l'égard du changement, nous a permis de devenir l'organisation efficace que nous sommes aujourd'hui.

Nous sommes CDC. Nous sommes façonnés par l'expérience.

« Les entrepreneurs de la BFC/TUSS Edmonton ont installé des barres d'armature pour le nouveau Quartier général du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre en novembre 2011. Les installations, d'une valeur de 30 millions de dollars et d'une superficie de 8 189 m², serviront de centre de commandement pour les opérations militaires en cas de catastrophe naturelle ou de désastre fait par l'homme dans l'Ouest canadien. Le bâtiment est construit selon les normes élevées concernant les bâtiments de protection civile. »

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

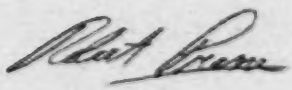
Au cours des 60 dernières années, Construction de Défense Canada (CDC) s'est révélé un partenaire fiable et compétent pour le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC). Au fur et à mesure que les besoins de chacun se sont accrus et ont évolué, nous avons augmenté et amélioré notre offre de services en conséquence. À CDC, nous sommes donc réellement façonnés par l'expérience.

De nos jours, CDC réalise pour son client-partenaire un large éventail de projets aux normes élevées partout au pays et dans le monde, et le fait de façon novatrice. À Ottawa, par exemple, les spécialistes de CDC gèrent la réalisation d'un partenariat public-privé, le premier que la Société ait jamais administré, pour le compte du Centre de la sécurité des télécommunications Canada. Un tel projet est stimulant. Il met à l'épreuve notre capacité à explorer diverses méthodes complexes d'approvisionnement et nous donne l'occasion de montrer notre esprit novateur tout en favorisant l'atteinte des objectifs du gouvernement.

CDC sert le gouvernement du Canada et son client-partenaire en leur donnant entre autres des conseils stratégiques avisés. Comme le gouvernement fédéral consulte CDC et d'autres ordres de gouvernement en vue d'optimiser ses ressources dans le cadre de ses activités, nous réaffirmons notre engagement à l'égard de ce rôle crucial. Nous continuerons d'adapter nos processus en fonction des demandes changeantes du MDN et des FC, mais notre expertise et la valeur que nous offrons ne défailliront jamais.

Au fil des années, nous avons démontré la force de notre organisation en répondant aux normes les plus élevées, indépendamment des changements importants survenus. Nous traversons une fois de plus une telle période. Notre équipe de la haute direction a été presque entièrement transformée au cours des trois dernières années, et nous maintenons pourtant le même rythme de travail rapide. Pour ce faire, nous avons recours à une approche éprouvée de perfectionnement des ressources internes tout en recrutant à l'externe une main-d'œuvre experte. Bien qu'un seul employé de CDC sur sept compte 10 ans ou plus de service parmi nous, notre approche de gestion du changement nous a permis de mettre en place une culture en milieu de travail intégrant facilement les nouveaux employés et permettant à ceux-ci de rapidement tirer profit de notre riche et considérable expérience.

Dans toutes leurs activités, les employés de CDC sont continuellement en train d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer. Nous sommes fièrement façonnés par l'expérience.



Robert Presser
Président du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT

À Construction de Défense Canada (CDC), nous sommes réellement façonnés par l'expérience. Depuis 1951, nous nous inspirons des courants de pensée les plus récents afin d'améliorer nos processus établis. Chaque jour, nous appliquons les pratiques exemplaires et les leçons tirées de chaque projet réalisé, et nous ajoutons toute nouveauté à notre solide base de connaissance. Nous découvrons ainsi de nouvelles occasions stimulantes d'améliorer la prestation des services destinés à notre client-partenaire, le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC), et de favoriser la réalisation des objectifs du gouvernement du Canada.

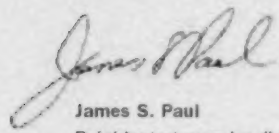
En 2011-2012, CDC a amorcé une période d'importants changements et d'optimisation, ce qui se traduira par un modèle de prestation des services grandement amélioré. Par exemple, nous avons révisé notre cadre de gestion des risques de la Société de façon à renforcer l'autonomie de nos employés quant à leur pouvoir de décision. Ces changements permettront à CDC d'être encore plus efficace qu'auparavant. Ils lui permettront aussi d'offrir à ses employés un milieu de travail plus stimulant et valorisant.

Nos efforts ne s'arrêtent pas là. Nous modifions également nos méthodes de gestion des marchés liés à l'infrastructure. Notre objectif est d'adopter des approches novatrices en matière de passation de marchés, comme de nouvelles méthodes d'approvisionnement, qui nous permettront de réaliser nos projets rapidement et d'optimiser nos ressources.

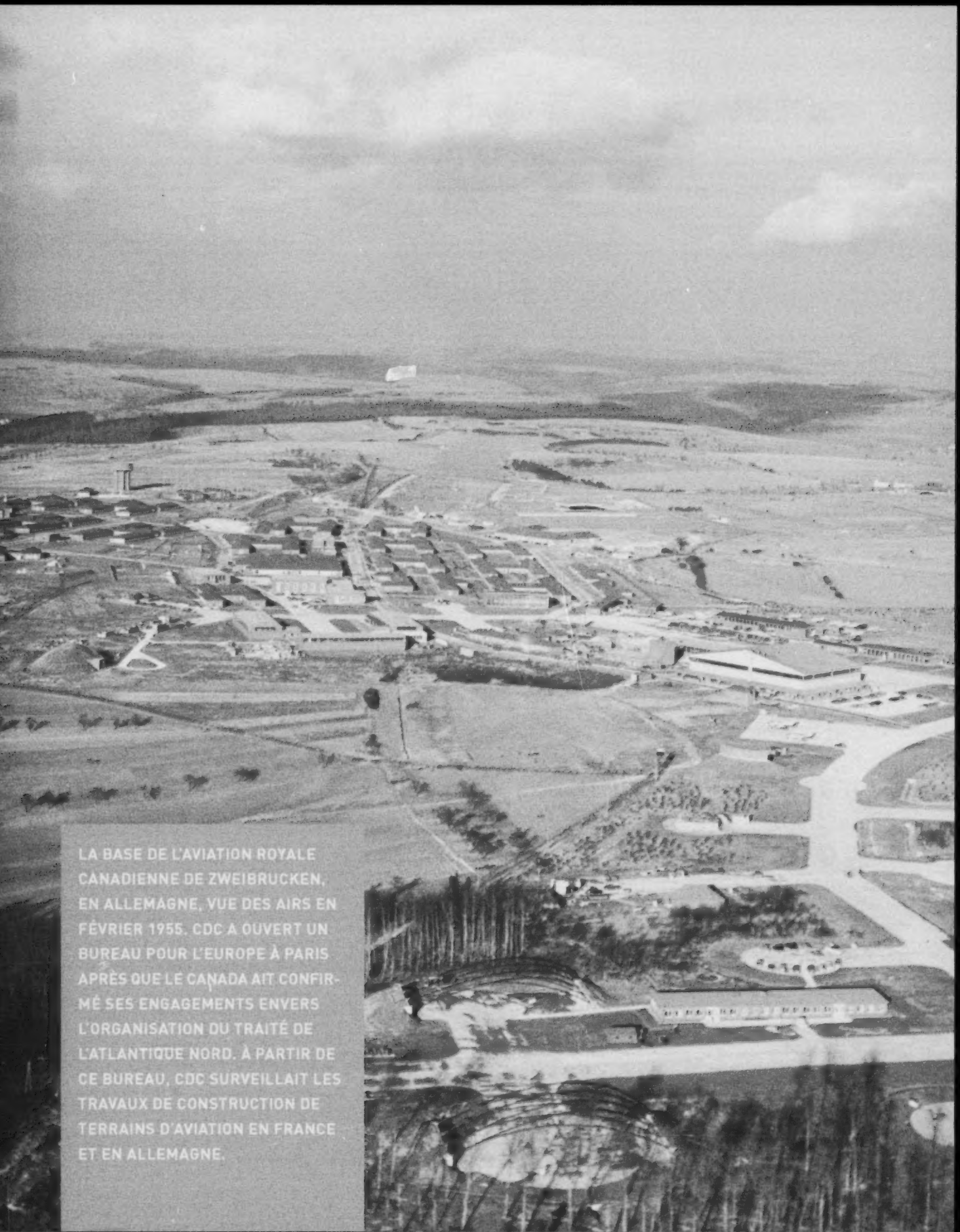
Tandis qu'elle entreprend tous ces changements, CDC demeure entièrement concentrée sur son mandat principal, celui de fournir des services d'infrastructure au MDN et aux FC. En parallèle, nous communiquons régulièrement avec les autres intervenants principaux en cause, soit la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, nos précieux partenaires de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor. En outre, nous prenons activement part à des consultations avec diverses associations représentant les professionnels de la conception et de la construction, dans l'ensemble du pays, afin de nous assurer que leur point de vue est pris en compte. Les communications fréquentes et directes que nous entretenons avec enthousiasme avec chacun de ces groupes nous aident à atteindre les principaux objectifs du MDN, des FC et du gouvernement du Canada.

Enfin, il nous serait impossible d'atteindre de tels objectifs si ce n'était des efforts de nos employés dévoués. CDC est fière de maintenir une main-d'œuvre compétente et motivée qui ne ménage pas ses efforts pour servir le Canada. L'écoute et la réponse sont au cœur de nos méthodes. Nous avons entrepris certaines démarches clés en réponse aux points ciblés dans notre sondage sur l'engagement du personnel, comme celles de communiquer notre vision stratégique plus souvent et d'améliorer notre culture en milieu de travail.

Pour terminer, j'aimerais remercier deux importants membres de notre équipe de la haute direction qui ont pris leur retraite au cours de l'exercice, soit Ron de Vries, vice-président principal, Opérations et Steve Irwin, vice-président, Opérations qui ont tous deux grandement contribué à l'expérience engendrée au sein de CDC. Je leur souhaite beaucoup de succès dans leurs activités à venir.



James S. Paul
Président et premier dirigeant

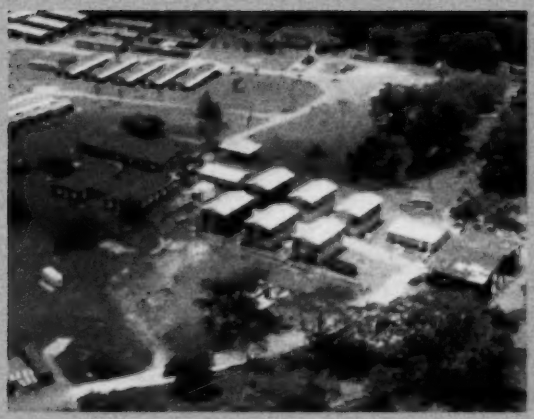


LA BASE DE L'AVIATION ROYALE CANADIENNE DE ZWEIBRUCKEN, EN ALLEMAGNE, VUE DES AIRS EN FÉVRIER 1955. CDC A OUVERT UN BUREAU POUR L'EUROPE À PARIS APRÈS QUE LE CANADA AIT CONFIRMÉ SES ENGAGEMENTS ENVERS L'ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD. À PARTIR DE CE BUREAU, CDC SURVEILLAIT LES TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE TERRAINS D'AVIATION EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE.

OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT

CDC OFFRE DES SERVICES PARTOUT AU CANADA ET À L'ÉTRANGER

En 1952, juste un an après la création de CDC, la Société a été chargée de diriger la construction de quatre terrains d'aviation canadiens en France et en Allemagne. Soixante ans plus tard, les employés de CDC continuent de parcourir le globe en vue de soutenir la Société et ses engagements envers le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC). En effet, il n'est pas rare que CDC et ses employés se rendent dans les régions les plus reculées de la planète afin de soutenir les opérations militaires qui s'y tiennent. C'est un aspect du portefeuille de prestation de services de la Société que CDC a mis en place et améliore au cours de son histoire.



Certaines des opérations de déploiement de CDC les plus connues du public se sont tenues en Afghanistan, où les employés ont servi dans le théâtre d'opérations de 2006 à 2011 afin de prendre en charge la construction d'une infrastructure militaire sur la base et de projets de construction de nation dans l'ensemble du pays. Toutefois, l'étendue de l'expérience de CDC ne se limite pas à cette partie du monde. Au cours de ses 60 ans d'histoire, CDC et ses employés ont dirigé et géré les travaux de construction liés à une foule de projets d'infrastructure militaires et publics d'importance dans divers pays tels que le Bangladesh, la Bosnie-Herzégovine, l'Allemagne, Haïti, l'Inde, la Jamaïque, le Pakistan et le Sri Lanka.

Bien que varient les lieux visités et la nature des projets dirigés par CDC en vue de soutenir les objectifs du Canada, deux thèmes reviennent couramment parmi les projets de déploiement liés aux opérations de CDC. Le premier est l'engagement indéfectible de CDC à servir le MDN et les FC en tout temps et selon les conditions propres à leurs missions, quelles qu'elles soient. Le deuxième est la volonté profonde des employés de CDC d'appliquer leur expertise particulière en matière d'acquisition de biens et de services liés aux infrastructures de défense dans les régions du monde qui nous sont les moins familières.

En 2008, CDC a participé à l'Opération Tropical Hammer, dans le cadre de laquelle des employés ont été envoyés en Jamaïque pour aider les ingénieurs militaires canadiens et jamaïcains ainsi que les entrepreneurs locaux à construire des salles de classe, des ateliers et des locaux d'habitation pour la Force de défense de la Jamaïque.

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET DES REPRÉSENTANTS DU MDN ET DES FC RÉUNIS AVEC DES EMPLOYÉS DU SIÈGE SOCIAL DE CDC AU JARDIN DES PROVINCES À OTTAWA, EN MAI 2011.

UN VASTE EFFECTIF

EXPERTISE SPÉCIALISÉE. ENGAGEMENT INDÉFECTIBLE. FIERTÉ NATIONALE.

Si on demandait à une dizaine d'employés de CDC d'énumérer leurs compétences, on obtiendrait sans doute une dizaine de réponses très différentes. Le fait est que les quelque 1 000 employés que compte aujourd'hui la Société possèdent un éventail varié de formations scolaires et d'expériences professionnelles. Cela représente plus qu'une heureuse coïncidence pour CDC. Il s'agit en fait d'une source de fierté, d'un indicateur du statut d'employeur de choix de CDC, et d'un reflet de l'étendue du portefeuille de services de la Société.

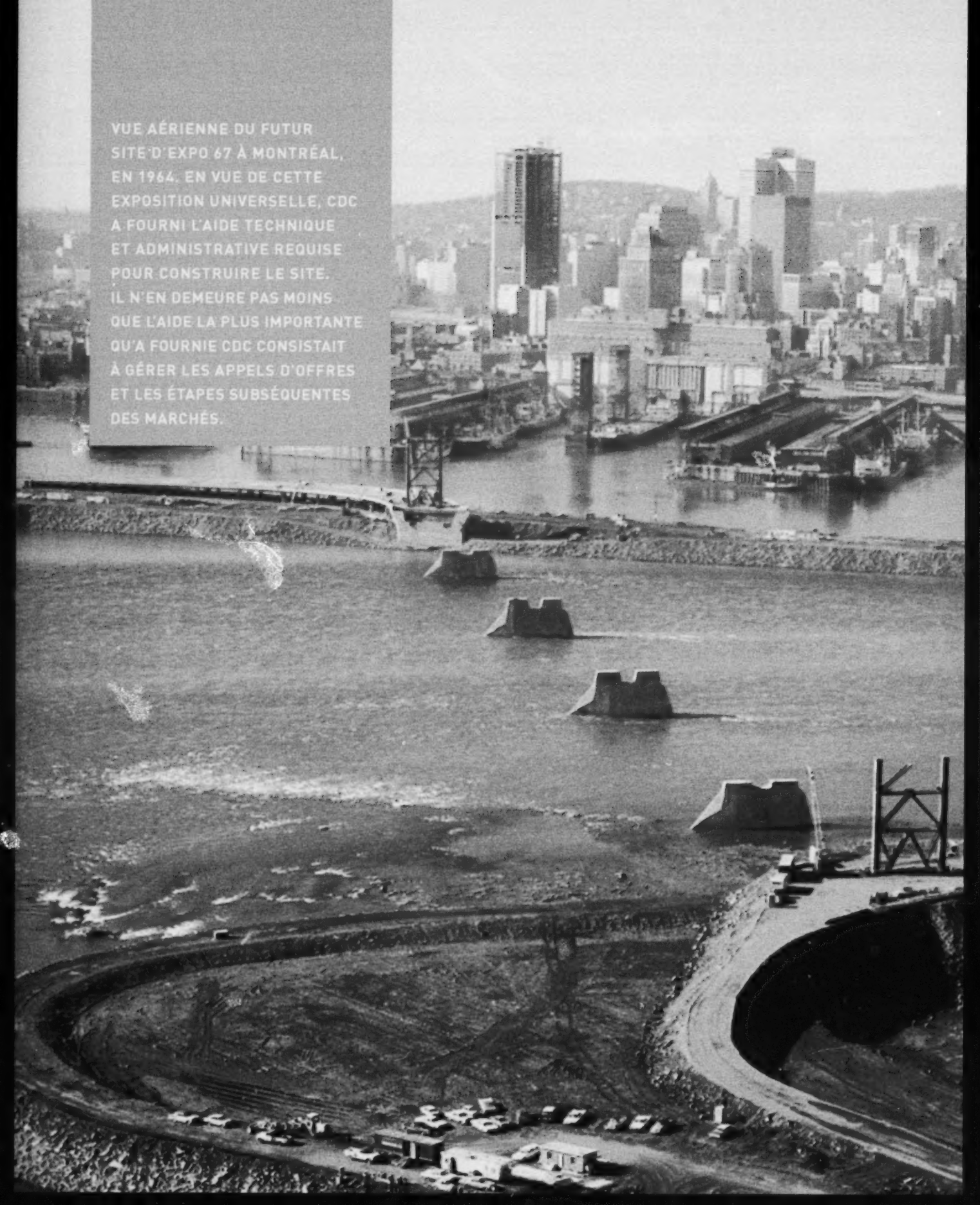
L'effectif de CDC a toujours été varié. La Société a été en mesure de servir fidèlement son client-partenaire au cours des 60 dernières années en conjuguant les processus du secteur public et l'expertise particulière du secteur privé. Lorsque la Société en était à ses débuts, cette formule permettait de réunir des employés de la société d'État et des spécialistes des marchés provenant de l'industrie privée. Aujourd'hui, la diversité de l'effectif de CDC est encore plus vaste. Tandis que les

Le personnel du siège social de CDC rassemblé sur les marches de l'édifice de la Cour suprême du Canada en mai 1954. Au début, bon nombre des employés de CDC provenaient de la Société canadienne d'hypothèques et de logement ainsi que de l'industrie de la construction.

compétences en construction, en conception, en ingénierie et en approvisionnement, du personnel issu tant de l'industrie que du gouvernement, sont encore grandement estimées, CDC emploie également des urbanistes, des ingénieurs en environnement et des spécialistes des systèmes d'information géographique.

Ainsi, la Société est en mesure de maximiser l'efficacité de son modèle de prestation de services de manière à répondre le mieux possible aux besoins du MDN et des FC. En dotant ses unités fonctionnelles locales et régionales de spécialistes de ses divers secteurs de services nationaux, la Société constitue précisément les équipes de projet nécessaires non seulement à la réalisation de projets d'infrastructure complexes, mais également à l'optimisation des ressources pour les contribuables canadiens.

Quelle que soit la tâche, CDC demande à ses employés de s'y consacrer entièrement. En appuyant le MDN et les FC quant à leur objectif d'assurer la défense du Canada, les employés de CDC doivent toujours s'acquitter de leurs tâches en faisant preuve d'un rendement maximal et en travaillant parfois dans des conditions difficiles. Les récompenses et la fierté nationale découlant du travail bien fait compensent toutefois sans contredit de tels défis.



VUE AÉRIENNE DU FUTUR SITE D'EXPO 67 À MONTRÉAL, EN 1964. EN VUE DE CETTE EXPOSITION UNIVERSELLE, CDC A FOURNI L'AIDE TECHNIQUE ET ADMINISTRATIVE REQUISE POUR CONSTRUIRE LE SITE. IL N'EN DEMEURE PAS MOINS QUE L'AIDE LA PLUS IMPORTANTE QU'A FOURNIE CDC CONSISTAIT À GÉRER LES APPELS D'OFFRES ET LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES DES MARCHÉS.

UNE RÉPUTATION ÉTABLIE

ÉTABLISSEMENT DE LIENS AVEC LE GOUVERNEMENT ET L'INDUSTRIE

Au cours de ses 60 ans d'histoire, CDC s'est forgé une réputation par la valeur stratégique ajoutée de ses processus de construction, d'entretien et de déclassement de l'infrastructure de défense. Chaque jour, la Société cimente cette réputation bien établie en tissant des liens solides avec l'industrie, en appuyant les objectifs du gouvernement et en offrant des normes de service élevées à son client-partenaire.

Parmi ses partenaires du secteur privé, CDC est reconnue pour l'équité et la transparence de sa passation de marchés. La Société entretient des liens productifs et interactifs avec les associations de l'industrie de la construction afin de faire en sorte que les entrepreneurs et les experts-conseils qui participent aux appels d'offres liés aux marchés de défense perçoivent la Société comme un partenaire de choix. Afin d'atteindre un tel objectif, CDC communique régulièrement avec l'industrie et demande des rétroactions à l'égard de ses processus.

Au sein du gouvernement, la Société est considérée comme efficace. Son statut de société d'État lui offre une structure de gouvernance lui permettant de réagir promptement à l'évolution des marchés, tout en favorisant l'atteinte des objectifs du MDN et du gouvernement du Canada.

CDC s'engage à continuer de mettre à profit sa réputation. En collaboration avec son client-partenaire, la Société est en train de mettre au point une série de mesures de rendement conjointes qui permettront aux deux parties de quantifier la réussite de leur collaboration dans le cadre de projets précis, en vue de perfectionner les processus et d'obtenir ainsi encore plus de succès.

Que ce soit en répondant aux besoins de l'industrie, en s'adaptant afin de favoriser les objectifs du gouvernement ou en fournissant des services à son client-partenaire, CDC tire profit au quotidien de sa réputation établie.

En 2011, l'équipe composée de CDC et du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC) s'est vue remettre le Prix de groupe – Partenariat de l'Institut des biens immobiliers du Canada pour le travail effectué dans le cadre du Projet lié à l'installation à long terme du CSTC. Ce prix souligne l'apport de personnes ou de groupes qui participent activement à des initiatives de partenariat relatives aux biens immobiliers en collaboration avec les autres ministères, les divers ordres du gouvernement ou le secteur privé, et qui font la promotion ou facilitent ces initiatives, ce qui permet d'accroître l'efficacité.

Référence photographique : Musée des sciences et de la technologie du Canada

DURANT LA GUERRE FROIDE, LE CANADA ET LES ÉTATS-UNIS ONT ÉTABLI LE RÉSEAU DEW COMPOSÉ DE STATIONS RADAR TRAVERSANT L'ARCTIQUE, DONT CELLE-CI À CAMBRIDGE BAY, EN 1960. LA TÂCHE PRINCIPALE DE CDC CONSISTAIT À FACILITER LA PARTICIPATION D'ENTREPRENEURS ET DE FOURNISSEURS CANADIENS.

À LA DÉFENSE DU CANADA

RÉPONSE AUX EXIGENCES EN MATIÈRE DE DÉFENSE

Lorsque CDC en était à ses débuts, les activités de la Société consistaient principalement à aider le gouvernement du Canada et le MDN à respecter les exigences de sécurité découlant de la Seconde Guerre mondiale. Ici, au Canada, mais aussi en Europe, les agents de CDC ont dirigé la prestation de services pour de grands projets d'infrastructure tels que le réseau d'alerte avancé (DEW) [un système de stations radar traversant le cercle polaire arctique] et le terrain d'aviation de Marville (l'une des quatre bases en France et en Allemagne qui ont abrité les escadrons de la 1re Division aérienne).

Bien que la menace de la guerre froide ne soit plus qu'un lointain souvenir, les services de CDC demeurent le premier choix du MDN. La Société soutient le MDN en fonction de ses besoins, et de façon totalement novatrice. Les spécialistes de CDC s'appuient par exemple sur l'expérience de la Société dans le Grand Nord canadien pour déclasser les installations du réseau DEW d'une manière respectueuse de l'environnement.

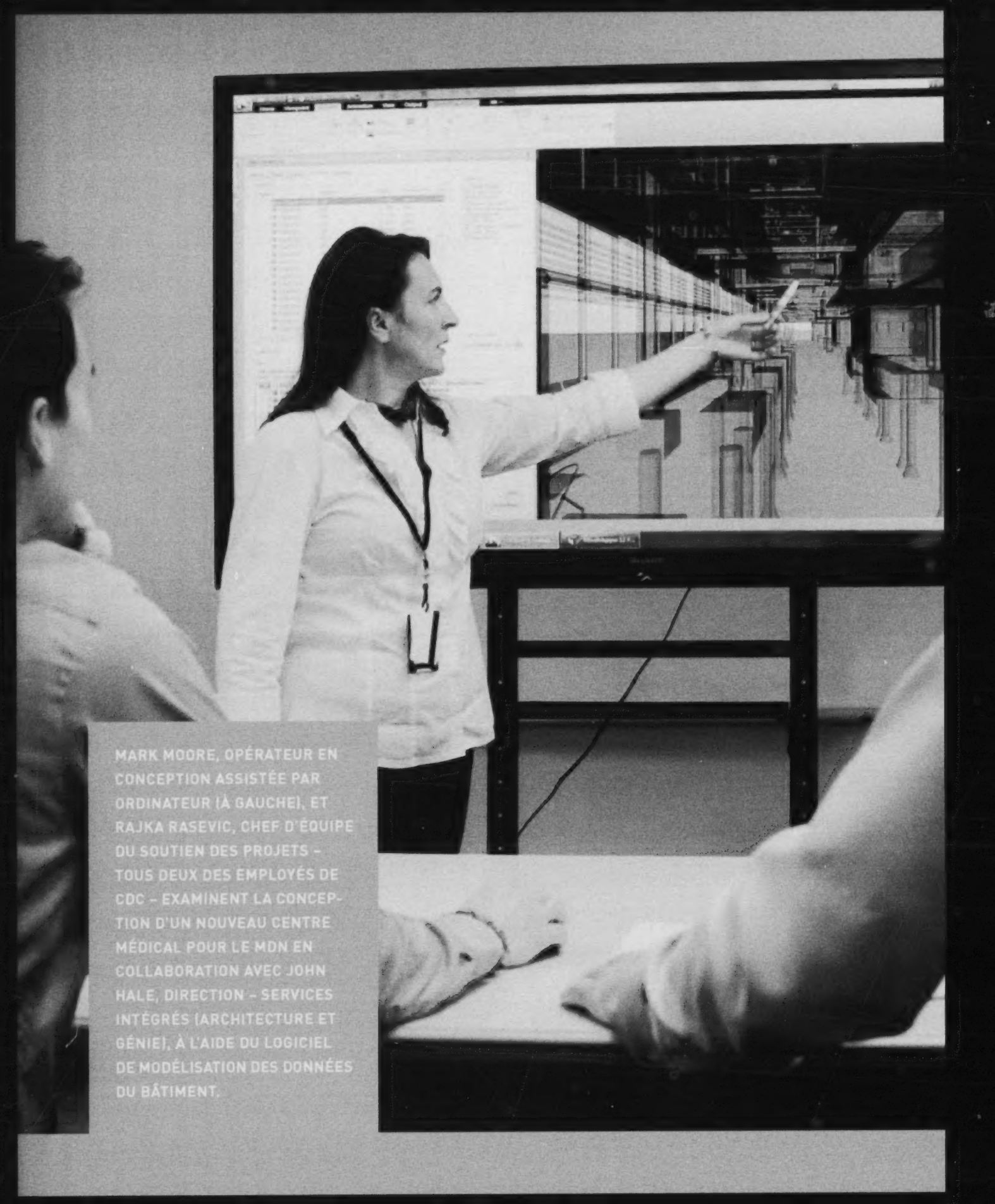
Pendant l'exercice 1996-1997, CDC a participé au Programme de réduction de l'infrastructure (PRI) du gouvernement, qui visait à réduire les coûts en fermant et en fusionnant les installations du MDN. La majorité des dépenses du PRI, environ 92 millions de dollars, ont été consacrées à la BFC Edmonton. Afin de pouvoir s'acquitter de l'énorme quantité de travail, CDC et le MDN ont mis en place un bureau de projet conjoint.

À Ottawa, ils dirigent également la prestation de services dans le cadre du nouveau projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada.

Par le passé, CDC a ajusté la portée de ses services de façon à répondre aux exigences en matière de défense. Au moment de la création de la Société, au cours de la période de prospérité après-guerre des années 1950, les services de construction étaient sans contredit l'activité dominante. Dans le cadre d'un vaste examen du portefeuille d'infrastructures de défense mené dans les années 1990, CDC a toutefois étendu son expertise aux activités de consolidation et de déclassement, et a adopté un régime de la rémunération des services en vue de renforcer le soutien au MDN. Dans son programme actuel, le gouvernement du Canada s'est engagé à renforcer les Forces canadiennes et à investir dans le développement du Nord canadien. CDC est apte et disposée à appuyer cet objectif. La Société a mené avec succès divers projets de prestation de services et d'assainissement dans l'Arctique, et est en mesure de fournir davantage de services dans cette partie du pays selon les besoins.

Partout au pays et dans le monde, CDC est au service du Canada, et ce, de nombreuses façons.

Les employés de CDC et les représentants du MDN et de l'entrepreneur participent à la mobilisation de l'un des sites du projet d'assainissement du réseau DEW de la station FOX-3, en avril 2009. Aujourd'hui, le MDN continue l'assainissement de 21 anciennes stations radars de l'Arctique, et CDC offre ses services de gestion de projets et de marchés par l'intermédiaire d'un bureau de gestion spécialisé, situé à Ottawa.



MARK MOORE, OPÉRATEUR EN CONCEPTION ASSISTÉE PAR ORDINATEUR (À GAUCHE), ET RAJKA RASEVIC, CHEF D'ÉQUIPE DU SOUTIEN DES PROJETS – TOUS DEUX DES EMPLOYÉS DE CDC – EXAMINENT LA CONCEPTION D'UN NOUVEAU CENTRE MÉDICAL POUR LE MDN EN COLLABORATION AVEC JOHN HALE, DIRECTION – SERVICES INTÉGRÉS (ARCHITECTURE ET GÉNIE), À L'AIDE DU LOGICIEL DE MODÉLISATION DES DONNÉES DU BÂTIMENT.

ÉVOLUTION DES PRATIQUES

ADAPTATION AUX CHANGEMENTS

CDC a parcouru beaucoup de chemin depuis sa création en 1951. À l'époque, un effectif de moins de 30 personnes gérait annuellement des marchés totalisant 80 millions de dollars. De nos jours, plus de 1 000 employés gèrent un large éventail de services liés à l'infrastructure dont la valeur s'élève à près d'un milliard de dollars chaque année.

Au fil de cette évolution, CDC a adopté des pratiques modernes et efficaces favorisant la réalisation de sa mission.

Sur le terrain, par exemple, CDC fournit à ses employés les outils novateurs dont ils ont besoin pour offrir un bon rendement. Un premier ordinateur a fait son arrivée à CDC dans les années 1970. Les bases de données sur les marchés ont suivi dans les années 1990. Dans les années 2000, la Société a commencé à envisager d'utiliser des applications de modélisation des données du bâtiment. L'objectif de CDC est de trouver un équilibre entre la mise en œuvre des plus récentes technologies et le soutien à ses partenaires du gouvernement et de l'industrie.

CDC a aussi adopté des processus modernes et adaptés aux besoins en ce qui concerne le travail de bureau. Sa matrice de prestation de services offre exactement la bonne combinaison d'expérience et d'expertise pour des projets précis du MDN et des FC. Son initiative *Idées au travail* encourage les employés à prendre des mesures et à communiquer leurs réflexions quant à des améliorations à apporter aux processus et à la culture en milieu de travail, et son système de gestion des documents réunit les données du passé afin d'améliorer l'échange des connaissances organisationnelles.

Enfin, pour s'adapter à la diversité de son portefeuille de services, la Société a adopté une approche axée sur les principes pour la gestion des activités appuyée par un nouveau cadre de gestion des risques et un seuil de tolérance plus élevé. À l'avenir, les employés auront une plus grande marge de manœuvre et pourront faire appel à leur expertise pour prendre des décisions opérationnelles, tout en se conformant aux processus et procédures éprouvés de CDC.

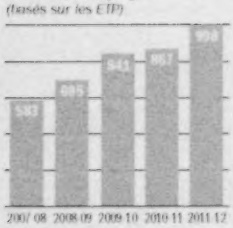
Des employés du service de la comptabilité générale (aujourd'hui appelé service des finances) de CDC réunis vers 1976. En 1978, CDC a doté son siège social d'Ottawa d'un ordinateur IBM System/32.

LA SOCIÉTÉ

LES EMPLOYÉS

CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et l'engagement de ses employés. CDC possède une équipe de professionnels, de techniciens et de membres du personnel administratif dévoués. Les employés affectés aux activités d'exploitation sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration.

Nombre d'employés
(basés sur les ETP)



À la fin de l'exercice, CDC comptait 998 employés (équivalents temps plein), une augmentation de 13 % par rapport à l'exercice 2010-2011. L'effectif s'élevait alors à 867 employés (équivalents temps plein).

CDC compte bon nombre d'employés de longue date qui ont eu une carrière passionnante au sein de la Société. Chaque année, CDC souligne les étapes importantes de la carrière de ces employés. En 2011-2012, 62 employés ont fêté leurs 5 ans de service chez CDC, 13 employés leurs 10 ans, quatre employés leurs 15 ans, cinq employés leurs 20 ans, deux employés leurs 25 ans et cinq employés leurs 30 ans de service.

Au cours du dernier exercice, grâce aux pratiques internes de développement de carrière de CDC, 97 employés ont progressé dans leur carrière au moyen de promotions, de mutations, de réinstallations et d'affectations intérimaires. Vingt-neuf employés se sont portés volontaires pour le déploiement en Afghanistan et les affectations dans le Nord pour le Projet d'assainissement du réseau DEW. CDC et le MDN tirent profit du transfert des compétences entre les différents emplacements d'opérations où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Cela permet en outre à CDC d'accroître sa base de connaissances et son niveau d'expérience.

STRUCTURE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Le président et premier dirigeant doit répondre de la gestion et du rendement de la Société au conseil d'administration. Le président de CDC relève du président du conseil d'administration. L'équipe de la haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents (trois affectés aux opérations, un affecté aux services de l'entreprise), et ses bureaux sont situés au siège social de CDC, à Ottawa. En plus de leurs interactions quotidiennes, les membres du groupe de la haute direction se rencontrent régulièrement pour étudier, avec l'aide de la secrétaire de la Société, les questions de nature stratégique, opérationnelle et financière pour la Société.

De gauche à droite : Jen Soix, Greig Simmons, Chantal Tessier et Lynda Brunet – tous des employés du service des ressources humaines.

Pendant la majeure partie de l'exercice 2011-2012, le vice-président principal, Opérations était responsable de la supervision d'ordre opérationnel liée à la gestion des secteurs de service et la prestation de services. Au cours du troisième trimestre, le vice-président principal a pris sa retraite. Dans le cadre du processus de réorganisation des responsabilités de l'équipe de la haute direction de CDC et en appui des mesures d'économie de coûts de la Société, il a été décidé que le poste de vice-président principal serait aboli et remplacé par un poste de vice-président responsable de l'approvisionnement. Un processus de recrutement concurrentiel aura lieu en vue de doter ce poste.

Deux vices-présidents, Opérations sont responsables, respectivement, de la prestation des services et des activités de gestion des opérations de CDC, entre autres tâches. Au cours du premier semestre de l'exercice 2011-2012, les responsabilités de ces deux vice-présidents ont été modifiées afin qu'elles soient axées sur les initiatives principales relatives à la gestion des activités et à la prestation de services, qui augmentent l'intégration et la collaboration entre les secteurs de services et les régions. Cette harmonisation permet également de tirer parti de l'expertise personnelle des membres de l'équipe de la haute direction.

Dès le départ à la retraite d'un vice-président, Opérations au cours du deuxième trimestre, CDC a lancé un processus de recrutement concurrentiel, et un membre haut gradé des Forces canadiennes à la retraite a été sélectionné pour occuper le poste.

Le vice-président, Opérations – Gestion des activités est responsable de la gestion des activités de toutes les régions, et il est le cadre délégué pour le secteur des Services de construction. Le vice-président, Opérations – Planification d'entreprise et Prestation de services est responsable de la prestation de services pour les secteurs des Services des marchés, des Services environnementaux, des Services de gestion des projets et des programmes et des Services de gestion des biens immobiliers. Il met l'accent sur les activités de planification d'entreprise qui appuient les initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise de CDC. Il agit également à titre d'officier de la sécurité de l'entreprise.

Le vice-président, Opérations – Approvisionnement sera responsable du leadership et de la surveillance des fonctions d'approvisionnement à l'échelle de la Société. De plus, en tant que membre de l'équipe de la haute direction, il jouera un rôle important en ce qui concerne l'optimisation du modèle de prestation des services des marchés de la Société.

Le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également le directeur des Finances et le trésorier, est responsable du groupe des Services de l'entreprise de CDC, qui comprend les ressources humaines, les finances, les technologies de l'information et les services administratifs.

Alice Boame, Richard Danis et Franca Milito (des employés du Service des finances).

Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions de l'Ouest, de l'Ontario, de la capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique par l'intermédiaire de bureaux régionaux situés à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax, respectivement. Une directrice, à Ottawa, gère les Services des marchés de CDC.

Comme on le prévoyait dans le cadre du processus de planification de la relève au sein de CDC, plusieurs changements sont survenus dans la composition de l'équipe de la haute direction au cours de l'exercice 2011-2012. Ces changements ont permis à CDC d'utiliser des éléments de sa stratégie de planification de la relève et d'offrir des possibilités de promotion interne.

Le Service des communications, qui faisait partie du groupe des Services de l'entreprise, a été placé sous l'égide du Bureau du président afin de tenir compte de l'importance stratégique de cette ressource clé au sein de la Société.

La secrétaire de la Société est responsable des questions de gouvernance et s'assure que CDC respecte l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales appropriées. Elle soutient également le conseil d'administration et communique avec les intervenants de la Société.

SERVICES DE L'ENTREPRISE

Afin d'aider CDC dans la prestation de services, le groupe des Services de l'entreprise, au siège social de la Société situé à Ottawa, fournit des services de soutien à l'ensemble de l'organisation, et des services d'administration financière des marchés au client. Parmi ces services, citons les ressources humaines, les finances et la comptabilité, les technologies de l'information et le soutien administratif.

Le groupe des Services de l'entreprise comprend une équipe forte et dévouée d'employés, des techniciens et des professionnels de diverses disciplines. Ensemble, ils relèvent le défi sans cesse croissant que représentent l'établissement et la conservation d'une infrastructure appropriée, afin de gérer la demande grandissante de services de soutien découlant de la croissance importante des dernières années. Le groupe investit également dans des éléments comme de nouveaux espaces de bureaux, des systèmes et des technologies de l'information, des outils administratifs et de l'équipement de bureau afin de répondre aux besoins opérationnels grandissants et en constante évolution. De plus, le groupe tient à jour des politiques et des pratiques administratives et opérationnelles de manière à créer un système de contrôle interne efficace qui protège les actifs de CDC tout en soutenant les employés et la prestation de services.

James Paul (au centre) en compagnie des lauréats des Prix nationaux 2011-2012 à Ottawa, en mai 2012.

PRIX NATIONAUX POUR 2011-2012

Chaque année, c'est avec fierté que CDC reconnaît les réalisations remarquables de ses employés ainsi que leur contribution à la réussite de la Société. En honorant ces personnes et ces équipes, CDC souligne l'esprit novateur et le dévouement de ses employés, qui en sont finalement ses atouts les plus précieux. Ces réalisations sont soulignées chaque année à l'occasion de la cérémonie de remise des Prix nationaux qui a lieu à Ottawa. Les noms des lauréats des Prix nationaux de 2011-2012 figurent ci-dessous.

Gilles Bernardin, gestionnaire, Opérations à la Base des Forces canadiennes (BFC) Petawawa, a reçu le Prix du président. Ce prix est remis chaque année à l'employé ayant apporté une contribution exceptionnelle constante à la Société.

Le Prix du développement des services récompense un employé ou un groupe d'employés dont les actions ont le plus contribué au développement ou à la promotion des services à la clientèle et de l'équipe de prestation de services. Cette année, l'équipe de prévention des incendies et de sécurité des personnes de la Région de la capitale nationale, qui est composée de Janette Brodeur, de Michael Leduc, de Richard Hudon, de Daniel Campeau, de Laurent Longval, de Ian Adams et de Dean Scowen, a reçu ce prix.

CDC remet un Prix de la satisfaction de la clientèle aux employés qui ont constamment fourni des services exceptionnels aux clients. En 2010, ce prix a été modifié afin d'y inclure deux présentations, soit un prix remis à un employé et un prix remis à une équipe, en raison de l'augmentation du nombre de candidatures et de la qualité de celles-ci. La diversité des candidatures démontre clairement l'engagement de CDC envers son client-partenaire ainsi que l'importance que la Société accorde à la réalisation ou au dépassement des attentes des clients. En 2011-2012, CDC a eu le plaisir de décerner ce prix aux employés suivants :

- Jenelle Ramnath, coordonnatrice, Services environnementaux, du Bureau régional de l'Ontario à Kingston;
- l'équipe du projet de l'installation à moyen terme de la Région de la capitale nationale, qui est composée de Louis Brisson, d'Alicia Phinney et de Ryan Maher.

Faouzi Djafi, agent, Soutien des programmes, à la Garnison Valcartier, au Québec, a reçu le Prix de l'innovation pour avoir fourni des solutions novatrices à valeur ajoutée au client-partenaire de CDC.

Le Prix commémoratif Robert Graham reconnaît la contribution spéciale d'un employé à l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail ou à la protection de l'environnement. Norman Steele, coordonnateur, Projets environnementaux, a reçu ce prix pour 2011-2012.

De gauche à droite : Robert Presser, président du conseil d'administration de CDC, Lcol Wayne Gauthier, Directeur – Réalisation de projets de construction du MDN, Scott Stevenson, Sous-ministre adjoint – Infrastructure et environnement, et James Paul, président et premier dirigeant de CDC.

MÉDAILLE DU SERVICE GÉNÉRAL

La Médaille du service général est décernée aux citoyens canadiens qui ne sont pas membres des FC et qui participent à une mission à l'étranger afin d'apporter un soutien direct, à temps plein, aux opérations en présence d'un ennemi armé. CDC est fière de ses employés qui acceptent de relever le défi de servir le Canada et de participer à des opérations de déploiement du MDN. En 2011-2012, la Médaille ou la barrette du service général a été décernée aux 12 employés de CDC suivants pour leur service à Kandahar, en Afghanistan, dans le cadre de l'Opération Athena :

Mario Brulé	Derek Fraser	Michelle McAuley
Larry Clinton	Tania Gardner	Todd Nauss
Steven Denault	Gary Gesner	Alain Schneiter
Judy Elliott	Mark Jarman	Kim Thibault

James Paul (à gauche) reçoit le prix pour les meilleurs rapports d'entreprise de l'Institut Canadien des Comptables Agréés le 29 novembre 2011.

PRIX DES AMIS DE CDC

Au cours de la cérémonie de remise des Prix nationaux, le président et premier dirigeant de CDC, James Paul, a remis le Prix des amis de CDC au Lcol Wayne Gauthier, directeur – Réalisation de projets de construction du MDN, au sein de l'organisation du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) [SMA(IE)]. Le Lcol Gauthier a reçu ce prix en raison de son soutien et de sa participation continus afin d'améliorer l'efficacité et l'exécution du programme d'approvisionnement de la Direction – Réalisation de projets de construction. Son approche de partenariat a permis d'établir, pour CDC et le MDN, des pratiques conjointes en matière d'approvisionnement afin de favoriser une prestation de services améliorée.

PRIX POUR SES RAPPORTS D'ENTREPRISE

Pour la deuxième année consécutive, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a reconnu la qualité des rapports financiers de CDC. En effet, CDC a remporté le Prix d'excellence 2011 dans la catégorie petites sociétés d'État fédérales pour son rapport annuel de 2010-2011. L'ICCA remet depuis 60 ans des prix pour les meilleurs rapports d'entreprise dans le cadre d'un programme général visant à améliorer la qualité des rapports financiers au Canada.

PRIX DE L'INDUSTRIE

Au cours de l'exercice 2011-2012, les membres de l'équipe du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC) de CDC ont reçu trois prix de l'industrie pour leur participation au projet d'installation à long terme (projet ILT). Le marché connexe de conception-construction-financement-entretien sur 30 ans comprend des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement. L'installation de pointe à haute sécurité de 72 000 mètres carrés comportera des locaux à bureaux et à usage particulier pour accueillir le CSTC, l'organisme national de cryptologie, en plus d'être construite selon les critères de la certification Or du programme Leadership in Energy and Environmental Design (LEED).

L'équipe a reçu le prix Partenariat (groupe) 2011 de l'Institut des biens immobiliers du Canada (IBIC) pour le partenariat public-privé (PPP) innovateur qui est à l'origine de la conception et de la construction du nouveau campus situé à l'extrémité est d'Ottawa. L'IBIC fait la promotion de normes élevées dans le domaine de la gestion des biens immobiliers des installations fédérales et, à l'égard du partenariat, il a reconnu l'approche adoptée par CDC, le CSTC et l'industrie à toutes les étapes du projet.

Le projet a également remporté le prix Argent 2011 pour le financement de projet, remis par le Conseil canadien des partenariats public-privé. Cette distinction récompense l'excellence et l'innovation en matière de financement, de modalités de paiement et de revenus, dans le cadre de projets d'immobilisations faisant intervenir des partenaires des secteurs public et privé.

Dans son numéro du 1er mars 2012, le magazine *Project Finance* a remis le prix de la « transaction de l'année 2011 dans le secteur des infrastructures sociales nord-américaines » au projet ILT du CSTC. Le magazine a notamment souligné la façon dont le financement de ce projet était structuré. Le financement de ce projet est le plus important PPP du gouvernement fédéral canadien à ce jour, et les très bas taux d'intérêt obtenus sur sa dette ont incité le gouvernement canadien à mettre en place un processus de présélection des PPP pour tous les projets fédéraux dont les coûts en capital dépassent les 100 millions de dollars.

GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

GÉRANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

CDC rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux (la ministre) et le conseil d'administration (le conseil) de CDC est responsable de la gérance de la Société. La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) stipule que le conseil de CDC est chargé de la gestion des activités de la Société. Les statuts de CDC établissent le cadre de l'exploitation et de la gestion de la Société, et la charte du conseil d'administration décrit les domaines particuliers de responsabilité. On peut consulter la charte du conseil sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca.

En décembre 2011, le président du conseil de CDC a reçu de la ministre l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités (aussi connu sous le nom de lettre d'attentes). Ce document décrit l'orientation et les attentes principales du gouvernement du Canada à l'égard de CDC et aide à faire en sorte que CDC remplisse son mandat. Les éléments de cet énoncé sont intégrés au Plan d'entreprise de CDC de 2012-2013 à 2016-2017 et au présent Rapport annuel.

Afin d'aider le conseil à assumer ses responsabilités, deux comités ont été mis sur pied : un comité de vérification et un comité de gouvernance et des ressources humaines. Ces comités ont des responsabilités séparées et distinctes, qui sont décrites dans leur charte respective, que l'on peut consulter sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.ca. Leurs activités de 2011-2012 sont décrites en détail plus loin dans le présent Rapport annuel.

Parmi les autres lois auxquelles CDC est soumise, on compte notamment la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. CDC doit également se conformer à la politique et aux directives concernant divers sujets du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les réunions du conseil d'administration et des comités sont organisées avant tout de manière à maximiser la participation du conseil au processus de planification stratégique de CDC. Le processus annuel de planification stratégique de CDC a débuté en septembre 2011, lorsque le conseil d'administration s'est réuni pour discuter des premiers éléments à inclure dans le plan stratégique de la Société, notamment les priorités essentielles du gouvernement du Canada et les façons dont les objectifs stratégiques de CDC sont en lien avec ces priorités. Les cadres supérieurs de CDC ont utilisé les éléments de ces discussions dans le cadre de la séance de planification stratégique de CDC, qui a eu lieu à la mi-septembre, et pour rédiger le Plan d'entreprise. À la séance de planification stratégique, les membres de l'équipe de la haute direction de CDC ont également examiné et évalué les progrès réalisés par CDC à l'égard des plans d'entreprise antérieurs, et étudié les résultats d'une

analyse des enjeux et des tendances liés aux activités de CDC. On a intégré dans le Plan d'entreprise provisoire de 2012-2013 à 2016-2017 (plan provisoire) tous ces renseignements et présenté les nouvelles initiatives de la Société et leurs indicateurs de rendement connexes. Lors d'une rencontre au début de décembre 2011, le conseil d'administration a examiné et approuvé le plan provisoire ainsi que les budgets annuels d'exploitation et d'immobilisations.

COMMUNICATIONS AVEC LE GOUVERNEMENT, D'AUTRES INTERVENANTS ET LE PUBLIC

La réunion publique annuelle de CDC de 2011 a encore une fois été couronnée de succès. CDC avait placé une annonce de l'événement sur le site Web de CDC un mois avant sa tenue. Chaque année, la Société envoie également des invitations écrites à tous les chefs d'associations de l'industrie qui, à leur tour, communiquent les détails de la réunion publique annuelle à leurs membres. CDC invite également à cette réunion son client-partenaire et les organisations avec lesquelles elle collabore régulièrement au sein du MDN et des FC. Les employés de CDC étaient également invités à participer à cette réunion.

La réunion publique annuelle de 2011-2012 a eu lieu à Ottawa, le 13 juin 2011. À cette occasion, CDC a communiqué des renseignements sur ses résultats financiers, ses secteurs de services, et ses pratiques d'approvisionnement, et diverses préoccupations chez les intervenants de l'industrie. Un résumé du compte rendu de cette réunion est affiché sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.ca.

Au besoin, le président du conseil d'administration communique régulièrement avec la ministre et présente des rapports sur certaines questions aux membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration reçoit également des rapports périodiques sur les activités du président en matière d'engagement des intervenants et à l'égard de la gestion de ses relations avec divers groupes et de chaque membre de l'équipe de la haute direction de CDC.

RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LE CONSEIL ET LA DIRECTION

Le conseil d'administration encourage les membres de la haute direction de CDC à participer aux réunions du conseil, surtout lorsque des questions dont ils sont responsables sur le plan financier sont abordées. Les réunions du conseil d'administration ont lieu à Ottawa et dans les bureaux régionaux de CDC au Canada (régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario et de l'Ouest). En raison des compressions budgétaires actuelles, il n'était pas approprié que tous les membres de l'équipe de la haute direction engagent des frais de déplacement afin d'assister à des réunions à l'extérieur d'Ottawa; par conséquent, certains représentants désignés de la haute direction de CDC ont été invités à ces réunions en 2011-2012.

Le conseil d'administration de CDC (de gauche à droite) : Shirley McClellan, Paul Cataford, James Paul, Robert Presser, Marc Ouellet et Kris Matthews.

Les réunions du conseil d'administration qui ont lieu dans les bureaux régionaux de CDC donnent l'occasion au personnel de CDC de rencontrer les membres du conseil d'administration et de mieux comprendre les processus de gouvernance de la Société. Parallèlement aux réunions officielles, les directeurs régionaux ou leurs représentants font des exposés devant les membres du conseil d'administration sur les activités de CDC et sur la façon dont celle-ci répond aux besoins du MDN et des FC dans la région dont il s'agit, et sur les préoccupations importantes de CDC dans cette région. En 2011-2012, les réunions du conseil d'administration ont eu lieu à la BFC Petawawa (en septembre 2011) et à la BFC Suffield (en mars 2012).

INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de CDC compte sept membres, qui sont tous indépendants de la direction de CDC, à l'exception du président et premier dirigeant de CDC. À la fin de l'exercice financier, trois postes étaient vacants. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, deux membres du conseil d'administration ont choisi de prolonger leur mandat et un poste demeure vacant. Le conseil d'administration fonctionne de façon indépendante de la direction de CDC, ce qui constitue un principe fondamental de la bonne gouvernance. Le président du conseil d'administration s'assure que le conseil est efficace dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités.

Le rôle du président du conseil d'administration et celui du président et premier dirigeant sont distincts, et aucun employé ni aucun dirigeant de CDC n'assume les fonctions d'administrateur. La ministre nomme les membres du conseil avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le mandat des membres du conseil est de quatre ans, après quoi ils peuvent poursuivre leur mandat jusqu'à ce que des successeurs soient nommés, s'ils le désirent. Le gouverneur en conseil nomme, pour des mandats qu'il juge appropriés, le président du conseil d'administration et le président et premier dirigeant.

Le conseil d'administration se réunit au moins tous les trimestres, et les réunions des comités sont fixées en fonction des réunions du conseil d'administration afin de réduire les dépenses. Des séances privées ont lieu lors de chaque réunion du conseil d'administration et des comités, de sorte que les membres du conseil d'administration puissent se rencontrer en l'absence des dirigeants de CDC. Les membres du conseil d'administration rencontrent régulièrement aussi des représentants du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ainsi que les vérificateurs internes de CDC, Interis Consulting Inc. En 2011, les nouveaux membres de l'équipe de vérification du BVG ont été présentés au conseil au début de l'exercice de vérification annuel.

Robert Presser, président du conseil d'administration.

ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

La gestion du rendement du président et premier dirigeant est directement liée au rendement global de CDC. Pour ce qui est de la période de rendement 2011-2012, le Bureau du Conseil privé (BCP) a clarifié le processus et a ajouté des directives dans l'espoir que CDC respecte l'esprit et l'intention de l'examen stratégique et fonctionnel du gouvernement, également appelé le plan d'action pour la réduction du déficit, et a ajouté une section à l'entente de rendement pour les engagements de la Société à l'égard de ce plan. En raison de l'importance du plan d'action pour la réduction du déficit, et afin de répondre à cette nouvelle exigence du BCP, le conseil d'administration a participé de très près au processus de surveillance et d'évaluation du rendement de CDC en 2011-2012 en examinant et en approuvant le plan quinquennal d'entreprise préparé chaque année, ainsi que les rapports périodiques présentés par le président et premier dirigeant de CDC et d'autres membres de l'équipe de la haute direction sur l'état de la mise en œuvre des initiatives de la Société.

Conformément au Programme de gestion du rendement du BCP, le conseil d'administration s'est servi de l'entente de rendement pour le président et premier dirigeant de CDC (entente finalisée l'année précédente) comme fondement de l'examen et de l'évaluation du rendement, en 2011-2012, du président et premier dirigeant, ainsi que des recommandations subséquentes concernant la cote de rendement. Dans le cadre du processus du BCP, le président du conseil d'administration a consulté la ministre et les membres du conseil d'administration et s'est assuré que les opinions des actionnaires étaient prises en compte dans l'entente de rendement 2011-2012, puis a remis la version définitive de l'entente à la ministre. Des copies de celle-ci ont également été transmises au sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, et au sous-secrétaire du Cabinet (personnel supérieur et renouvellement de la fonction publique), au BCP, conformément aux directives du BCP.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Toujours conformément aux lignes directrices du BCP, CDC utilise un profil d'administrateur, qui aide à déterminer et à préciser les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités, à déterminer les caractéristiques, les compétences et l'expérience principales que doivent posséder les membres du conseil d'administration de CDC, et à définir la combinaison optimale des compétences, des connaissances et de l'expérience particulières dont le conseil d'administration a besoin pour fonctionner efficacement. Les principales fonctions et responsabilités des membres du conseil d'administration de CDC comprennent la gouvernance, la planification stratégique, l'évaluation et la gestion des risques, les contrôles internes, la gestion et l'évaluation du rendement, et la continuité de la gestion.

Michael Atkinson, président de l'Association canadienne de la construction.

Le BCP prévoit se servir du profil d'administrateur dans le cadre du processus de nomination des membres afin de s'assurer de la diversité appropriée des compétences et de l'expérience parmi les membres du conseil d'administration. À l'heure actuelle, les membres du conseil d'administration de CDC ont, dans un juste équilibre, de l'expérience dans le secteur public et le secteur privé, et possèdent des connaissances dans certains domaines relatifs aux activités de la Société, notamment le génie, le droit, les finances et l'administration publique. Le principe de l'équité entre les hommes et les femmes est également respecté au sein du conseil d'administration puisque ce dernier compte deux femmes et quatre hommes. À la fin de l'exercice financier, trois postes étaient vacants au conseil d'administration de CDC. Un nouveau membre a été nommé au conseil d'administration en décembre 2011.

Afin d'évaluer l'efficacité du conseil d'administration et de s'assurer de la continuité à cet égard, tous les membres du conseil d'administration doivent remplir chaque année un questionnaire d'évaluation du conseil d'administration, qui évalue également le rendement des comités et de chacun des membres du conseil d'administration. Les chartes du conseil d'administration et des comités constituent le fondement du processus d'évaluation. Des directives du SCT sont également utilisées pour assurer l'uniformité. Dans le cadre de ce processus d'évaluation, les membres du conseil d'administration de CDC ont l'occasion d'examiner le fonctionnement du conseil d'administration et de faire des suggestions visant à améliorer le fonctionnement du conseil d'administration ou de ses comités. Le processus est axé sur le rendement du conseil d'administration et des comités, et offre à chacun des membres du conseil d'administration l'occasion de formuler des observations sur le rendement du président du conseil d'administration et celui des présidents des comités. Les membres évaluent également leur contribution personnelle, évaluation qui servira d'outil d'auto-perfectionnement.

Le processus d'évaluation du conseil d'administration de 2011 s'est déroulé de décembre 2011 à mars 2012. La secrétaire de la Société a compilé les résultats et préparé un rapport d'analyse de façon à ce qu'aucune des réponses ne puisse être attribuée à un membre du conseil en particulier. Ce rapport a d'abord été examiné par le président du comité de gouvernance et des ressources humaines, puis par les membres de ce comité au début de mars 2012. L'ensemble du conseil d'administration l'a examiné et en a discuté lors de la réunion du conseil à la fin de mars 2012. La ministre a alors été informée des résultats de l'analyse, conformément aux directives du SCT.

James Paul, président et premier dirigeant de CDC, pendant l'assemblée publique annuelle de 2012, qui s'est tenue à Ottawa.

ORIENTATION ET FORMATION CONTINUE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il importe que tous les membres du conseil d'administration de CDC comprennent le fonctionnement de CDC ainsi que le rôle joué par le conseil d'administration dans la gestion de CDC.

Les membres du conseil d'administration nouvellement nommés participent à un programme intensif d'orientation initiale d'une journée, ainsi qu'à des séances supplémentaires, s'ils le souhaitent. Des possibilités de formation continue pour tous les membres du conseil sont offertes pendant toute l'année, plus particulièrement lorsque la Société doit répondre à de nouvelles exigences, comme la mise en œuvre des nouvelles Normes internationales d'information financière (IFRS). On encourage les membres du conseil à demander, quand cela leur convient, des renseignements supplémentaires sur tout aspect des activités de CDC. En outre, tous les membres du conseil assistent à des présentations trimestrielles sur les programmes et les services de CDC. Les membres du conseil d'administration peuvent demander de l'information sur certains points d'intérêt, et le personnel de CDC peut également attirer l'attention des membres du conseil sur certains sujets. CDC est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et encourage les membres du conseil d'administration à participer aux événements de l'Institut et à consulter les publications qu'il diffuse.

Lorsque les réunions ont lieu à l'extérieur d'Ottawa, les membres du conseil d'administration visitent des chantiers et constatent par eux-mêmes la façon dont les services de CDC offrent une valeur ajoutée au gouvernement du Canada. Ces activités permettent aux membres du conseil d'administration de mieux connaître CDC et de renforcer leur compréhension de l'environnement dans lequel CDC évolue. Lors de la réunion du conseil d'administration qui a eu lieu en septembre 2011 à la BFC Petawawa et lors de celle qui a eu lieu en mars 2012 à la BFC Suffield, les membres du conseil ont vu des projets auxquels CDC participe. De plus, des membres du personnel de CDC ainsi que du MDN et des FC leur ont fait part des activités qui se déroulent sur ces chantiers.

APPROCHE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE POUR CDC

Le conseil d'administration a l'ultime responsabilité pour la gouvernance de CDC. Essentiellement, le conseil d'administration exerce ce rôle de la façon suivante : il approuve l'orientation stratégique du Plan d'entreprise; il s'assure que les principaux risques opérationnels et les risques pour la réputation de CDC associés à ses activités ont été déterminés et que des systèmes appropriés sont en place pour gérer ces risques, notamment un cadre de gestion des risques de la Société; il approuve le plan de relève de la haute direction de CDC; il s'assure que les systèmes d'information et les pratiques de gestion répondent aux besoins de CDC et favorisent la confiance en l'intégrité des renseignements et des rapports de la Société.

John D. Gamble, président de l'Association des ingénieurs-conseils du Canada.

Le conseil d'administration s'assure que la Société est apte à atteindre ses objectifs de diverses manières, notamment en supervisant le processus de planification stratégique, en fournissant des commentaires et des conseils à CDC à la fois sur le processus et ses résultats, et en évaluant la pertinence des plans d'entreprise de CDC, y compris les initiatives ainsi que les mesures de rendement qui y figurent.

Il importe également que le conseil d'administration s'assure que la direction de CDC prenne en compte l'ensemble des objectifs en matière de politique gouvernementale, ainsi que les pratiques et les tendances pertinentes des entreprises du secteur privé dans le cadre des activités de la Société. CDC recueille les commentaires de représentants de l'industrie sur les pratiques exemplaires chaque fois qu'elle en a l'occasion, y compris lors de sa réunion publique annuelle, et aborde cette question dans les plans d'entreprise et les rapports annuels de la Société. En 2011-2012, le conseil d'administration a reçu des rapports trimestriels sur le statut de la révision du cadre de gestion des risques de CDC et les mesures prises pour régler les problèmes. Des renseignements sur le cadre de gestion des risques de CDC figurent au point 5.0 Gestion des risques, de la section intitulée Commentaires et analyse de la direction, à la page 49 du présent rapport.

PRATIQUES PROFESSIONNELLES ÉTHIQUES

Les employés de CDC connaissent les attentes de la Société envers eux-mêmes dans certains domaines, notamment les codes d'éthique, la divulgation d'actes fautifs, et la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques du gouvernement. En plus de respecter la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, CDC possède son propre Code d'éthique (le Code). Le conseil d'administration de CDC surveille la conformité au Code ainsi qu'aux politiques, aux lois et aux règlements portant sur l'éthique des affaires et des employés, au moyen de rapports périodiques.

Chaque année, les membres du personnel de CDC sont tenus d'examiner leurs obligations en vertu du Code de CDC, et de répondre à un rappel électronique annuel de leurs responsabilités. Ce système électronique assure que CDC conserve des dossiers exacts des réponses et effectue le suivi approprié. Les nouveaux employés doivent réussir un test en ligne sur le Code de CDC peu après leur embauche. Le président présente des rapports au conseil d'administration sur les questions de conformité au Code, chaque année et au moment où ces questions sont soulevées. Le conseil d'administration s'assure ainsi que CDC conserve ses bonnes pratiques en ce qui concerne les programmes et les politiques liés aux valeurs et à l'éthique. En 2011-2012, tous les membres du personnel de CDC ont répondu à la demande annuelle d'un examen, et tous les nouveaux employés ont effectué le test exigé.

Les membres du conseil d'administration respectent les exigences de la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Ils signent, chaque année, une déclaration au sujet de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, qui a pour but de s'assurer qu'ils connaissent toutes les exigences de la *Loi*, et qui confirme qu'ils continueront de les respecter. En 2011-2012, tous les membres du conseil d'administration ont signé cette déclaration.

Elaine Warren, gestionnaire, Ressources humaines (à gauche), et Sabrina Rock, gestionnaire, Coordination des opérations.

VÉRIFICATION

Comme l'indique la LGFP, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) est le vérificateur de CDC. En plus des vérifications annuelles régulières des états financiers de la Société, le BVG est tenu, en vertu de la LGFP, d'effectuer un examen spécial de CDC au moins une fois tous les 10 ans. Le dernier examen spécial de CDC a eu lieu en 2008.

CDC maintient une fonction de vérification interne et a choisi Interis Consulting Inc. pour lui fournir des services de vérification interne indépendants. Le conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports sur ces vérifications, y compris des renseignements détaillés sur la mise en œuvre des recommandations. Pour de plus amples renseignements sur les activités de vérification, prière de consulter la section du comité de vérification figurant plus loin dans le présent rapport.

RELÈVE

Le conseil d'administration examine le plan de relève de la direction de CDC afin de s'assurer que CDC peut repérer, attirer et maintenir en poste des personnes possédant les compétences et les connaissances appropriées.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'aider le conseil à assumer ses responsabilités, deux comités ont été mis sur pied : le comité de vérification et le comité de gouvernance et des ressources humaines. Chaque membre du conseil fait partie d'au moins l'un de ces comités. Les sections ci-après comportent des renseignements sur les chartes ainsi que les activités principales de ces comités en 2011-2012.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Présidente : Kris Matthews. Membres : Shirley McClellan et Marc Ouellet. Le comité s'est réuni quatre fois en 2011-2012.

Le rôle principal du comité de vérification est d'examiner les états financiers compris dans le Rapport annuel de CDC et le rapport annuel du vérificateur, et de faire des recommandations au conseil d'administration à cet égard. De plus, il supervise l'ensemble des vérifications internes de CDC et effectue toute autre fonction attribuée par le conseil d'administration, en vertu des statuts de la Société ou de la charte du comité de vérification. Le comité de vérification aide également le conseil d'administration à surveiller les états et les rapports financiers annuels de CDC, les contrôles internes, les principes et les politiques de comptabilité financière, les processus de vérification internes et externes, et les programmes de conformité.

Le comité de vérification est aussi chargé de superviser toutes les vérifications de CDC, y compris les vérifications des états financiers, les vérifications de la conformité et les vérifications opérationnelles, de même que tous les services d'attestation et de certification.

Tous les membres du comité de vérification sont indépendants de la direction, conformément à

la LGFP. Ils doivent avoir des connaissances financières de base, et le président doit être un expert financier et posséder un titre de comptable reconnu, comme le stipulent les *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT.

Le comité de vérification se réunit régulièrement en séance privée avec des représentants du BVG et d'Interis Consulting Inc.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Vérificateurs internes : Le comité a examiné et approuvé les vérifications internes proposées conformément au plan de vérification adopté au préalable. Le comité a également examiné les résultats de toutes les vérifications internes menées pendant la période de référence, ainsi que les mesures de suivi des recommandations formulées au cours des vérifications antérieures.

BVG : Le comité a examiné le plan de vérification annuel du BVG en vue de la vérification annuelle de CDC.

Charte du comité de vérification : Le comité a examiné et modifié sa charte afin de s'assurer qu'elle correspond toujours aux *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT, ainsi qu'aux pratiques exemplaires en la matière. Il a également examiné et révisé son plan de travail de façon régulière.

Normes internationales d'information financière : Le comité a continué d'examiner la mise en œuvre de ces nouvelles normes à CDC.

Exigence de la LGFP en matière d'établissement de rapports financiers trimestriels et Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État du SCT : Le comité a reçu des rapports périodiques concernant la conformité de CDC à cette nouvelle exigence.

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Président : Robert Presser (par intérim). Membres : Marc Ouellet et James Paul (membre d'office). Le comité s'est réuni cinq fois en 2011-2012.

La fonction principale du comité de gouvernance et des ressources humaines est d'aider CDC à élaborer l'approche de la Société en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne l'évaluation des pratiques de CDC pour s'assurer qu'elles correspondent aux plus récentes pratiques exemplaires à cet égard et aux directives du SCT. Ce comité surveille également le processus annuel d'auto-évaluation du conseil d'administration, qui comprend des questions relatives aux comités et à chacun des administrateurs.

En ce qui a trait aux questions liées aux ressources humaines, le comité s'assure que les politiques

principales de CDC sont valables et que des processus connexes adéquats sont en place. Il surveille également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant ainsi que l'évaluation annuelle du rendement de l'équipe de la haute direction de CDC, et recommande la nomination des dirigeants de la Société.

En outre, ce comité prend part au processus de mise en candidature et de nomination par décret et fait en sorte que le profil des compétences du conseil d'administration demeure à jour et répond aux exigences appropriées.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gouvernance
Membres du conseil d'administration et du comité : Le comité a examiné les exigences en matière de planification de la relève, notamment la nécessité de nommer trois autres membres du conseil d'administration.

Règlements administratifs de CDC : Le comité a examiné la modification, le regroupement et la mise à jour des règlements administratifs de CDC et en a recommandé l'approbation, tout en reconnaissant qu'il reste une partie des règlements administratifs à examiner.

Évaluation du conseil d'administration : Le comité a supervisé l'évaluation annuelle du conseil et le sondage des administrateurs; il a établi un plan de mise en œuvre des recommandations aux fins d'amélioration; il a communiqué les résultats à la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, conformément aux directives appropriées du SCT.

Ressources humaines
Politiques relatives aux ressources humaines de CDC : Le comité a examiné les politiques nouvellement proposées et les modifications proposées aux politiques existantes, puis a recommandé l'approbation de celles-ci par les membres du conseil d'administration.

Programme de gestion du rendement : Le comité a évalué le rendement du président et premier dirigeant, y compris les modifications apportées par le BCP au programme de rémunération suite à la proposition présentée par CDC dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit; il a examiné les modifications proposées au processus d'examen de l'équipe de la haute direction de CDC et a recommandé la reconduction du mandat des dirigeants de la Société.

Nominations
Profil d'administrateur : Le comité a maintenu le profil d'administrateur.

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

DU 1er AVRIL 2011 AU 31 MARS 2012

	Réunions du conseil	Réunions du comité de vérification	Réunions du comité de gouvernance et des ressources humaines
Presser, Robert	5/5		5/5
Cataford, Paul [1]	2/2		
Matthews, Kris	5/5	4/4	
McClellan, Shirley	5/5	4/4	
Ouellet, Marc	5/5	4/4	5/5
Paul, James	5/5		5/5

(1) M. Paul Cataford est devenu membre du conseil d'administration le 1er décembre 2011.

Le tableau ci-dessus fait état de la présence des membres des comités aux réunions des comités seulement et non de la présence des membres du conseil aux réunions des comités à titre d'observateurs.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* du BCP, datées d'octobre 2000, établissent les honoraires annuels et les indemnités journalières des membres du conseil d'administration des sociétés d'État. Conformément aux *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement – Premiers dirigeants de société d'État* du BCP, datées de février 2011, CDC fait partie du groupe 3. Le salaire des membres du conseil d'administration est fixé par un décret et il y a un décret général pour les membres du conseil d'administration de CDC.

	Honoraires annuels	Indemnités journalières
Presser, Robert (président)	7 500,00 $	300,00 $
Cataford, Paul	3 800,00 $	300,00 $
Matthews, Kris	3 800,00 $	300,00 $
McClellan, Shirley	3 800,00 $	300,00 $
Ouellet, Marc	3 800,00 $	300,00 $

CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE GAUCHE À DROITE:
Robert Presser, Paul Cataford, Kris Matthews, Shirley McClellan, Marc Ouellet, James Paul

ROBERT PRESSER
Président du conseil d'administration

M. Presser est vice-président d'Acme Engineering Products Ltd., à Montréal. Il possède une très grande expérience de la gouvernance d'entreprise ainsi que des fusions et acquisitions, au sein de grandes entreprises canadiennes.

PAUL CATAFORD

M. Cataford est président et chef de la direction de Zephyr Sleep Technologies Inc. et siège à titre d'administrateur au sein des conseils d'administration de nombreuses sociétés publiques et privées ainsi que d'un organisme sans but lucratif. Il a occupé plusieurs postes de cadre supérieur au sein de diverses entreprises de finances et d'investissement.

KRIS MATTHEWS

Comptable en management accréditée et conseillère en affaires, Mme Matthews est associée directrice du Matthews Group LLP, une société située à Calgary. Elle a été membre des conseils d'administration de plusieurs organismes du secteur privé.

SHIRLEY MCCLELLAN

Nommée à titre de 12e chancelière de l'Université de Lethbridge en mars 2011, Mme McClellan est également présidente du conseil d'administration de l'organisme Horse Racing Alberta et a occupé bon nombre de postes importants au sein du cabinet à titre de membre de l'Assemblée législative de l'Alberta de 1987 à 2007.

MARC OUELLET

Après avoir pris sa retraite de la Force aérienne des FC, où il a fait carrière pendant 32 ans en occupant plusieurs postes de commandement, M. Ouellet est aujourd'hui consultant en aérospatiale et en sécurité auprès de la société CIRRUS Research Associates Inc.

JAMES PAUL

M. Paul compte 30 années d'expérience dans l'exploitation d'une entreprise, au sein de plusieurs sociétés internationales. Il a obtenu un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa et, avant sa nomination au sein de CDC, il a assumé les fonctions de président du conseil d'administration de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada.

ÉQUIPE DE DIRECTION

DE GAUCHE À DROITE:
James Paul,
Daniel Benjamin,
Randy McGee,
Angelo Ottoni

JAMES PAUL, LL.B.

Président et premier dirigeant

M. Paul a été nommé président et premier dirigeant en septembre 2009. Il a, depuis près de 30 ans, assumé divers rôles au sein de la haute direction de grandes sociétés technologiques canadiennes. Avant sa nomination au sein de CDC, M. Paul a assumé les fonctions de président d'une entreprise canadienne spécialisée dans la technologie et de président de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada. Il est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa.

RANDY MCGEE, P.ENG., CSO

Vice-président, Opérations

Ayant d'abord travaillé au sein de CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur pour la Région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé. Il possède une vaste expérience de la gestion de grands projets de construction, de consultation et de conception-construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Il est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

DANIEL BENJAMIN, P.ENG., ING.

Vice-président, Opérations

M. Benjamin est entré au service de CDC en septembre 2011, après avoir servi pendant 35 ans dans les FC. Il a occupé les postes d'ingénieur en chef des FC et de chef d'état-major (Infrastructure et environnement). Dans le cadre de ses fonctions, il a participé à la conception et à la construction d'infrastructures, ainsi qu'à la gestion de projets, de programmes et d'installations pour l'ensemble des installations militaires au Canada et à l'étranger. M. Benjamin était major-général lorsqu'il a pris sa retraite. Il est titulaire d'une maîtrise en génie du Collège militaire royal du Canada.

ANGELO OTTONI, CA

Vice-président, Services de l'entreprise, et directeur des Finances et trésorier

M. Ottoni est entré au service de CDC en 2001, après avoir travaillé pendant neuf ans dans l'industrie technologique et 15 ans pour un important cabinet international d'experts-comptables. Il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill. M. Ottoni a obtenu son titre de comptable agréé en 1978.

ÉQUIPE DE GESTION

DE GAUCHE À DROITE:
John Graham, Stephen Karpyshin, Mélinda Nycholat, Grant Sayers, George Theoharopoulos, Ross Welsman

JOHN GRAHAM, P.ENG., PMP

Directeur, Région de l'Ontario

Après avoir obtenu en 1988 un baccalauréat en génie civil de l'Université Lakehead, M. Graham est entré au service de CDC à titre d'ingénieur stagiaire au bureau de Kingston. En 1998, il a obtenu sa certification de Project Management Professional [professionnel en gestion de projet] (PMP) et, l'année suivante, il est devenu ingénieur de secteur pour la Région de l'Ontario. En 2009, il a été nommé directeur, Région de l'Ontario.

STEPHEN KARPYSHIN, P.ENG.

Directeur, Région de l'Ouest

M. Karpyshin est entré au service de CDC en 1988 et a depuis participé à divers projets. Il est titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba. Il est membre de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Manitoba et de l'Association of Professional Engineers, Geologists and Geophysicists of Alberta. Il est également membre du Conseil fédéral de l'Alberta.

MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG., PMP

Directrice, Services des marchés

Mme Nycholat est entrée au service de CDC en 1988 à titre d'ingénieure stagiaire au bureau de chantier de Gagetown. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval et possède une certification de Project Management Professional [professionnel en gestion de projet] (PMP). Elle siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics et au Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.

GRANT SAYERS, C.E.T.

Directeur, Région du Québec

M. Sayers a été promu directeur, Région du Québec, en 2012. Il est entré au service de CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Suffield, puis il a occupé les postes de gestionnaire, Opérations à Comox, et de gestionnaire de secteur de service régional pour ce qui est des biens immobiliers, à Edmonton. Il est technicien-spécialiste agréé en ingénierie et a une formation en mécanique.

GEORGE THEOHAROPOULOS, P.ENG.

Directeur, Région de l'Atlantique

M. Theoharopoulos est devenu directeur, Région de l'Atlantique, en juillet 2011. Il est entré au service de CDC en 2004 après une carrière de 14 ans dans les secteurs public et privé, où il a occupé différents postes, y compris le poste de gestionnaire des services environnementaux et celui de gestionnaire des opérations d'affaires de la Région de l'Atlantique. Il est titulaire d'un baccalauréat en ingénierie de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse.

ROSS WELSMAN, P.ENG., PMP

Directeur, Région de la capitale nationale

Ayant d'abord travaillé au sein de CDC dans les années 1980, M. Welsman s'est de nouveau joint à CDC en 2003. Il a été nommé directeur, Région de l'Atlantique, en 2006, puis il a été muté à Ottawa en juillet 2011 pour y assumer les fonctions de directeur, Région de la capitale nationale. M. Welsman est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de même que d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Memorial de Terre-Neuve. Il détient une certification de Project Management Professional [professionnel en gestion de projet] (PMP).

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1 PROFIL

Fondée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer la défense du Canada. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) sont les principaux bénéficiaires de ses services et ses principaux clients, tant au pays qu'à l'étranger. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Au cours des années, l'expertise considérable de CDC en matière de construction a été déterminante dans la mise sur pied de projets qui façonnent le portrait économique et militaire du Canada et qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales. Parmi les exemples de projets auxquels a contribué CDC, on compte la construction des installations radar dans l'extrême Arctique, connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW, de la portion du pipeline transcanadien qui passe au nord de l'Ontario, et de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan.

1.2 MISSION, VISION ET VALEURS

MISSION : CDC a pour mission d'exécuter et de maintenir des projets et des services en matière d'infrastructure et d'environnement, de même que de fournir le soutien des infrastructures tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada.

VISION : CDC entend demeurer un chef de file de la mise en œuvre de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement professionnel de ses employés et apporter une riche contribution à son industrie.

VALEURS : CDC veut s'assurer de continuer à satisfaire aux exigences du MDN et des FC au Canada et à l'étranger. Voici certaines de ces valeurs :

DÉVOUEMENT : CDC se consacre à répondre aux besoins du MDN en matière d'infrastructure et d'environnement. Depuis plus de 60 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente.

ÉQUITÉ : CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des objectifs communs de toutes les parties.

COMPÉTENCE : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins du client.

1.3 CLIENT-PARTENAIRE DE CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact de CDC en ce qui concerne les programmes de construction et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. CDC soutient les opérations des FC à la demande du Commandement du soutien opérationnel du Canada, du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada et de Commandement Canada.

Enfin, CDC passe des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre d'organisations au sein du MDN, dont le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), un organisme autonome du portefeuille du ministre de la Défense nationale, l'Agence de logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société soutient également les membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), alliés du Canada, au moyen de programmes et d'installations de formation au Canada.

CDC répond en outre aux demandes de soutien de la part d'autres ministères et organismes gouvernementaux qui assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada et dont la portée est inhérente à son mandat.

1.4 ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances au sein de l'industrie de la construction, car elle collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé. Parallèlement au maintien d'échanges officiels avec l'Association canadienne de la construction et ses équivalents provinciaux et professionnels, les employés de CDC interagissent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et en même temps d'entretenir des liens avec ses partenaires industriels.

CDC entretient également des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organisations de l'industrie au sujet de divers services non liés à la construction.

2.0 CAPACITÉS À OBTENIR DES RÉSULTATS

2.1 CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir des services de haute qualité de façon constante. Ces caractéristiques ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

ATTENTION : Depuis 60 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre les besoins de ce dernier et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique distingue CDC de tout autre organisme de taille équivalente du secteur privé ou du secteur public.

SERVICE : CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences tant au client qu'aux fournisseurs de services externes.

ACCÈS : CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

SOUPLESSE : CDC peut gérer le personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

RENTABILITÉ : CDC offre constamment des solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des frais généraux peu élevés.

2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

CDC a des bureaux de chantier dans tous les établissements actifs des FC au Canada et à l'étranger, au besoin, et son siège social est situé à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Région de l'Atlantique, Région du Québec, Région de l'Ontario, Région de l'Ouest et Région de la capitale nationale) et 47 bureaux de chantier dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FC. En outre, CDC maintient des bureaux éloignés dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW, et a maintenu au cours des huit dernières années des bureaux de chantier à Kaboul et à Kandahar (en Afghanistan). Comme les FC prévoyaient quitter Kandahar (Afghanistan) en décembre 2011 et que les travaux de soutien de l'infrastructure de CDC prenaient aussi fin, la Société a fermé son bureau de chantier de Kandahar en octobre 2011 et celui de Kaboul en septembre 2011. Tous les employés de CDC qui étaient partis en mission sont rentrés au pays. CDC est disposée à fournir, au besoin, un soutien aux opérations à venir des FC tant à l'étranger qu'au Canada.

3.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le Plan d'entreprise de CDC est structuré en cinq thèmes de planification (gestion des activités, prestation de services, ressources humaines, gestion stratégique et leadership, et gouvernance de la Société et relations avec les intervenants) qui guident les initiatives stratégiques de la Société.

Voici le résumé des progrès de CDC en 2011-2012, conformément aux initiatives définies relativement à ces thèmes.

THÈME	GESTION DES ACTIVITÉS
OBJECTIF	Élaborer et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques efficaces de gestion des activités.
INITIATIVE	CDC améliorera la solution de planification des ressources de l'entreprise dans les domaines des finances, de la collaboration à des projets et des rapports d'entreprise afin de répondre aux besoins opérationnels futurs.

Il s'agit d'une initiative pluriannuelle, et, comme prévu, les travaux se sont poursuivis tout au long de l'exercice 2011-2012. L'installation de la nouvelle plateforme (informatique) s'est terminée au cours du premier semestre de l'exercice 2011-2012. Cette tâche comprenait l'intégration de nombreux programmes personnalisés. Au cours de la seconde moitié de l'exercice financier, les exigences en matière d'établissement de rapports d'entreprise et la sécurité sont devenues les principaux points d'intérêt puisque ces deux éléments présentaient de nombreux aspects fonctionnels qui devaient être pris en compte. Au cours du dernier trimestre, le long processus visant à examiner, à modifier et à valider des centaines de programmes personnalisés était pratiquement terminé, et les essais par des utilisateurs et l'élaboration de trousses de formation destinées aux utilisateurs devenaient la prochaine priorité. On prévoit déployer des efforts supplémentaires au cours du premier trimestre de l'exercice 2012-2013 puisque la mise en œuvre, dans l'ensemble de l'organisation, du système mis à jour est prévue en juin 2012.

THÈME	PRESTATION DE SERVICES
OBJECTIF	S'assurer que les exigences du client sont respectées.
INITIATIVE	CDC continuera l'examen d'optimisation de ses processus et de ses pratiques pour ses secteurs des Services des marchés et des Services de construction.

Au cours de l'exercice 2011-2012, des idées ont été mises de l'avant quant à la manière d'accroître l'efficacité des procédures, et des améliorations à apporter aux processus de prestation de services ont été reconnues. L'optimisation de nos processus de gestion des marchés a continué de constituer un objectif premier du secteur des Services de construction. Des groupes de travail composés de gestionnaires de secteur de service régionaux des Services de construction, de directeurs, de vice-présidents et de chefs nationaux de tous les secteurs de services, ont collaboré afin de déterminer et d'apporter un certain nombre de modifications aux principaux processus à l'appui de l'optimisation. Cela a entraîné une rationalisation du processus de gestion du changement, une diminution de la quantité de détails consignés dans les fichiers relatifs à un entrepreneur en fonction des risques liés au marché dont il est question, une rationalisation du processus de clôture de marchés pour les marchés de services d'experts-conseils, et la mise en œuvre d'une nouvelle politique autorisant l'utilisation accrue du processus de gestion des marchés à faible risque pour les marchés dont la valeur est inférieure à 1 million de dollars. Ces changements ont été communiqués par l'intermédiaire d'un bulletin sur les pratiques exemplaires des Services de construction et mis en œuvre conjointement avec le nouveau cadre de gestion des risques de la Société. Ces changements entraînent une augmentation des niveaux de délégation de pouvoir des Services de construction pour les activités de gestion des marchés.

Dans la même optique, CDC a défini et établi un certain nombre d'occasions d'accroître l'efficacité du secteur des Services des marchés. Les initiatives de changement comprenaient un nouveau processus d'évaluation visant à réduire les délais et à augmenter l'efficacité; une augmentation des pouvoirs des gestionnaires et des agents des Services des marchés afin de limiter le nombre d'étapes à franchir pour obtenir une approbation et augmenter les niveaux de responsabilité; et la mise en œuvre d'un nouveau répertoire de fournisseurs pour le grand programme d'immobilisations de la Direction – Réalisation des projets de construction, qui simplifie le processus d'approvisionnement.

Les travaux concernant ce processus d'optimisation se poursuivront avec l'examen des autres secteurs de services et l'élaboration d'une nouvelle version du *Manuel des opérations*, qui fournira des directives axées sur les principes de même qu'un cadre visant à soutenir l'efficacité des processus.

INITIATIVE	CDC cherchera les occasions d'aider le MDN à améliorer l'exécution de ses projets et programmes.

CDC s'engage à collaborer pour améliorer la gestion des projets et des programmes, soutenir l'établissement de bureaux de projet conjoints et examiner les pratiques de réalisation de projets. Au cours de l'exercice 2011-2012, CDC a commencé à étudier les différents moyens d'aider son

client-partenaire à réaliser des projets d'infrastructure. L'un de ces moyens consiste à favoriser l'instauration d'une collaboration précoce avec les secteurs des Services de gestion des projets et des programmes, des Services des marchés et des Services de construction de CDC. Grâce à cette approche, les plans d'approvisionnement liés au projet, y compris les exigences particulières en matière de sécurité, sont prêts au moment de l'obtention de l'approbation des projets du MDN.

Le nouveau processus de planification de l'approvisionnement définit les exigences relatives à la portée, examine les risques liés à la sécurité et à l'approvisionnement, propose la démarche d'approvisionnement et les résultats, et fixe des dates d'échéance relativement à la présentation des documents du marché. En outre, CDC et son client-partenaire ont commencé à utiliser les résultats des nouvelles mesures de rendement conjointes (voir ci-dessous) afin de déterminer quelles améliorations peuvent être apportées au processus de réalisation des projets. CDC a également fait profiter son client-partenaire de son expertise, en l'appuyant dans ses démarches en vue d'améliorer le processus d'approbation des projets d'infrastructure et d'environnement relevant du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) [SMA(IE)] au sein du MDN, et en participant à l'élaboration de son modèle de financement centralisé.

INITIATIVE	CDC collaborera avec le MDN pour déterminer des mesures de rendement conjointes.

Dans le passé, CDC a toujours maintenu une note élevée pour sa prestation de services. Cependant, la Société vise toujours à l'améliorer. En élaborant des indicateurs de rendement conjoints, CDC et le MDN peuvent cibler les domaines où ils peuvent améliorer leurs processus.

À la suite d'un projet pilote couronné de succès, CDC et l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) ont mis en place, en octobre 2011, un cadre d'évaluation conjoint à l'échelle nationale. Cette initiative visait à évaluer et à améliorer le rendement des équipes locales de réalisation de projet de CDC et de l'ALFC, à encourager les communications continues entre CDC et l'ALFC, et à améliorer les relations de travail entre CDC et l'ALFC.

CDC a aussi collaboré avec le MDN en vue de définir des indicateurs et des objectifs pertinents et significatifs dans le cadre de son programme annuel de construction d'immobilisations de 2011-2012. Par exemple, un système de suivi a été conçu afin de surveiller l'état des plans d'approvisionnement. Le système est mis à jour conjointement chaque mois. À la fin de chaque trimestre, les objectifs sont révisés et les points à améliorer sont recensés. Il en résulte un outil de gestion efficace tant pour CDC que pour le MDN. Les résultats précis de l'évaluation seront consignés dans le plan d'activités des Services des marchés.

THÈME	RESSOURCES HUMAINES
OBJECTIF	Recruter et soutenir une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée.
INITIATIVE	CDC continuera de faire la promotion de l'innovation au moyen de l'initiative Idées au travail.

L'initiative Idées au travail a été mise sur pied en 2008 afin de renforcer la stratégie d'innovation de CDC et de favoriser le développement d'une culture d'innovation chez les employés. L'initiative devrait s'échelonner sur plusieurs années. La clé du succès de cette initiative réside dans le maintien de l'élan afin d'influer sur la culture en milieu de travail. CDC s'est appuyée sur les travaux réalisés au cours de l'exercice précédent pour élaborer un plan de projet et un plan de communications pour 2011-2012, dans le but d'encourager les employés de tous les niveaux à échanger leurs idées d'améliorations et à mettre ces idées en application. Les mesures prises au cours du présent exercice financier comprenaient l'examen et l'adoption du mandat du comité d'Idées au travail, ainsi que la création d'un système de reconnaissance immédiate entre pairs. Cet outil intranet, dont l'introduction est prévue au cours du premier trimestre de 2012-2013, permettra de reconnaître l'engagement des employés comme défenseurs et instigateurs engagés de l'initiative Idées au travail. À la fin de l'année, le comité d'Idées au travail effectuait un suivi à l'égard de 25 idées provenant des chantiers de CDC et prises en compte à l'échelle nationale, et CDC avait reconnu la contribution de 10 de ses employés.

INITIATIVE	CDC agira en fonction des résultats du sondage sur l'engagement du personnel.

Au cours de l'exercice 2009-2010, dans le cadre de l'initiative du plan de recrutement et de conservation de l'effectif, CDC a réalisé un sondage sur l'engagement du personnel. De façon générale, les résultats du sondage sur l'engagement étaient assez positifs et indiquaient que les employés souhaitent obtenir plus d'information sur l'orientation stratégique de CDC. La haute direction a déployé des efforts constants en vue d'informer les employés de la vision et de l'orientation stratégique de CDC. Au cours de l'exercice 2011-2012, la direction a continué d'établir des communications internes et stratégiques au sein de l'organisation afin d'accroître l'engagement des employés et la participation des gestionnaires quant à l'atteinte des résultats stratégiques de la Société.

Les activités entourant la célébration du 60e anniversaire de CDC ont fourni l'occasion d'accroître l'engagement des employés pendant l'exercice. Les employés ont renforcé les résultats positifs du sondage sur l'engagement du personnel en participant à de nombreuses activités à l'échelle de la Société. Ils ont fourni leurs commentaires, tels que des messages enregistrés numériquement sur leur chantier et des témoignages dans lesquels ils expliquent pourquoi ils aiment travailler au sein de CDC.

INITIATIVE	CDC continuera l'élaboration d'un programme de gestion du rendement fondé sur les compétences, notamment le perfectionnement en leadership.

Cette initiative, définie pour la première fois dans le Plan d'entreprise de 2010-2011, vise la création d'un programme de gestion du rendement axé sur les compétences qui comprend le perfectionnement en leadership. Au cours du premier semestre de l'exercice financier, CDC a adopté un cadre de compétences à l'échelle de l'organisation et a défini un ensemble commun de six compétences de base pour chaque rôle et niveau de poste au sein de l'organisation. La compétence en leadership a été intégrée à tous les niveaux de poste. La phase d'élaboration du programme, qui tire à sa fin, orientera les valeurs de l'organisation et contribuera à une gestion du rendement efficace en ce qui concerne le recrutement, le rendement, la formation et le perfectionnement, la planification de la main-d'œuvre et de la relève, ainsi que le perfectionnement en leadership. Le programme permettra aussi de faire en sorte que les superviseurs et les employés obtiennent les outils et le soutien nécessaires à la gestion du rendement et du perfectionnement des employés. Pour ce faire, on évaluera au moyen d'une échelle de notation précise les buts et les objectifs de rendement définis ainsi que les compétences attendues et définies, propres au niveau de chacun des employés. Cette initiative se poursuivra au cours de l'exercice financier 2012-2013 en vue de lancer le nouveau programme de gestion du rendement pendant l'exercice 2013-2014.

THÈME	**GESTION STRATÉGIQUE ET LEADERSHIP**
OBJECTIF	Fournir à la Société une gestion stratégique et un leadership forts, efficaces et conformes à l'éthique.
INITIATIVE	CDC élaborera un Code de conduite en matière d'approvisionnement à l'intention de l'industrie.

En collaboration avec ses partenaires de l'industrie, CDC a élaboré un Code de conduite en matière d'approvisionnement à l'intention de l'industrie. Ce code s'ajoute au code d'éthique professionnelle actuel des employés de la Société. Le nouveau Code de conduite en matière d'approvisionnement est axé sur les entrepreneurs qui soumissionnent pour des marchés que CDC attribue au nom de son client-partenaire. Il met l'accent sur la responsabilité des entrepreneurs de répondre aux invitations à soumissionner de CDC de manière honnête, juste et transparente. Ce Code de conduite en matière d'approvisionnement vise à améliorer la confiance du public à l'égard des activités d'approvisionnement de la Société. Le public peut consulter le document dans les deux langues officielles sur le site Web de CDC, l'adresse : www.dcc-cdc.gc.ca.

INITIATIVE	CDC examinera son modèle de gestion des risques de l'entreprise.

CDC a examiné son modèle de gestion des risques de l'entreprise et a élaboré un cadre révisé semblable au cadre utilisé par le MDN et par de nombreux autres ministères. Fondé sur les principes de la gestion intégrée des risques, le cadre propose une analyse plus complète des risques externes, fournit des explications plus détaillées sur le niveau de tolérance aux risques de CDC,

décrit les différents rôles et principes dans un langage courant, et normalise les rapports trimestriels ainsi que le suivi relatif à la gestion des risques de CDC. La nouvelle approche offre une meilleure gestion des risques au niveau le plus bas possible et encourage la prise de décision fondée sur les connaissances ainsi que la prestation de services axée sur les principes. Avant la fin de l'exercice financier, le cadre a été adopté par le conseil d'administration et a été communiqué à tous les gestionnaires de CDC. De plus, une trousse de formation connexe a été distribuée afin de faciliter la mise en œuvre à l'échelle de l'organisation.

THÈME	GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ET RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS
OBJECTIF	Être reconnue comme une société compétente et adaptée aux priorités, aux politiques et aux pratiques du gouvernement.
INITIATIVE	CDC continuera de mettre l'accent sur la sécurité industrielle en améliorant ses processus conformément à la Politique sur la sécurité du gouvernement (PSG), du SCT.

L'élaboration et l'amélioration du processus visant à favoriser la sensibilisation à la sécurité parmi les employés de CDC demeurent une priorité. Toutefois, la sécurité de l'entreprise étant pleinement intégrée à la culture de CDC, cette initiative de 2011-2012 était axée sur la sécurité industrielle.

CDC et le MDN ont travaillé conjointement à l'élaboration d'un cadre intégré de gestion de la sécurité industrielle pour les projets de défense, conformément à la PSG. À titre d'autorité contractante pour les projets de défense, CDC se conforme à toutes les mesures pertinentes de la PSG et à toute autre exigence de sécurité établie par le MDN. CDC a mis à jour sa politique de sécurité afin d'y inclure les révisions de sa Norme de sécurité industrielle, laquelle comprenait des directives détaillées sur les exigences relatives aux dossiers de projet.

Les activités indiquées dans le plan d'action sur la sécurité de 2011-2012 avaient pour priorité la sécurité industrielle. CDC a cherché à obtenir une approbation, aux termes de la *Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité*, afin que le président et premier dirigeant de CDC soit reconnu comme administrateur général. Un administrateur général peut exercer certains pouvoirs relativement aux cotes de sécurité. CDC attend l'approbation de cette demande.

Les autres activités indiquées dans le plan et réalisées au cours de l'exercice comprenaient la collaboration avec la Direction de la sécurité industrielle canadienne et le MDN en vue de déterminer et de gérer les exigences relatives à la sécurité industrielle propres à la planification de projet, aux appels d'offres et à la période suivant ceux-ci, la diffusion de bulletins sur les pratiques exemplaires en matière de sécurité industrielle, ainsi que la formation des employés et des entrepreneurs sur la sécurité.

La haute direction de CDC a régulièrement informé le conseil d'administration des progrès réalisés relativement au plan d'action sur la sécurité.

INITIATIVE | CDC mettra en œuvre une réduction budgétaire conformément aux exigences du gouvernement du Canada, du SCT et du budget de 2010.

Dans son budget de 2010, le gouvernement du Canada a annoncé des mesures visant à réduire le taux de croissance de ses dépenses de fonctionnement et à améliorer l'efficacité tout en diminuant le taux de croissance de la taille et des opérations de la fonction publique. Dans le cadre de cet effort, le gouvernement a demandé aux ministères et aux sociétés d'État financées par des crédits parlementaires de bloquer leur budget de fonctionnement pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013 au niveau de 2010-2011. La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services, et ses dépenses dépendent largement de la demande de services de son client-partenaire. Toutefois, il existe des moyens de limiter certains coûts et, conformément à l'objectif du budget de 2010, CDC a prévu de gérer minutieusement ses dépenses discrétionnaires dans le but de les réduire en 2011-2012 et en 2012-2013, et de les maintenir aux niveaux de 2010-2011.

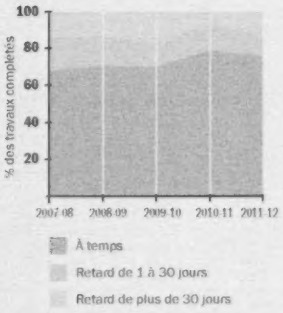
Les mesures de limitation des coûts mises en œuvre ont eu pour effet d'éviter l'augmentation des dépenses discrétionnaires de la Société (telles que les dépenses de voyages d'affaires, de conférence et d'accueil) au cours de l'exercice 2011-2012 par rapport aux montants de référence établis en 2010-2011. Le taux d'augmentation d'autres dépenses discrétionnaires engagées pour l'achat de biens et de services (fournitures de bureau, télécommunications, affranchissement et transport de marchandises, communications de la Société) a été maintenu en dessous du taux d'augmentation du revenu au cours de l'exercice 2011-2012.

INITIATIVE | Le conseil d'administration de CDC mettra la dernière main au projet de regroupement et de révision des statuts de la Société.

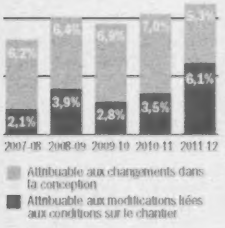
CDC a déterminé qu'il était nécessaire de revoir ses documents de gouvernance actuels, compte tenu de l'évolution importante de la portée de ses activités ces dernières années. Au cours de l'exercice 2010-2011, CDC a revu ses pratiques de gouvernance relatives à la délégation des pouvoirs du conseil d'administration au président et premier dirigeant, ainsi qu'en ce qui concerne l'approbation des politiques par le conseil d'administration. À la suite de ces travaux, les statuts du conseil d'administration ont été examinés, regroupés et mis à jour. Au cours de l'exercice 2011-2012, le conseil d'administration de CDC a évalué la situation du projet de regroupement et de révision des statuts et a ainsi remarqué qu'en raison de modifications législatives ayant été apportées, des recherches plus approfondies s'avéraient nécessaires à l'égard d'une question de droit en particulier, avant que le projet puisse être achevé. Par conséquent, le conseil a approuvé les modifications et a accepté de laisser en suspens la section concernée jusqu'à ce que les recherches soient terminées.

Satisfaction du client

Rapidité d'exécution des marchés de construction



Valeur des rectificatifs de construction
Pourcentage de la valeur totale attribuée



4.0 INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

4.1 PRESTATION DE SERVICES

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client-partenaire est essentiel à la réussite des activités de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client au moyen d'un système d'évaluation de la prestation de services qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Une fois par année, CDC questionne des représentants de son client-partenaire un par un. Chaque représentant a alors l'occasion de formuler des commentaires à propos des services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre des projets auxquels il a participé.

Durant l'exercice 2011-2012, CDC a effectué 110 évaluations de la prestation des services. Cela représente une baisse par rapport au nombre d'évaluations de l'exercice précédent, baisse qui est attribuable à l'efficacité et à l'amélioration continue du processus d'évaluation. Chaque client pouvait alors fournir une unique évaluation de la prestation des services pour plusieurs projets.

Les pointages sont pondérés en fonction de la valeur de chaque accord sur les niveaux de service. Les rapports portant sur les évaluations de la prestation des services sont notés sur une échelle de un à cinq. Une note de trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'une note de quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. En 2011-2012, 99 % des clients ont indiqué que CDC répondait à leurs attentes ou les dépassait.

CDC continuera de chercher des occasions d'améliorer l'efficacité de son processus d'évaluation de la prestation de services.

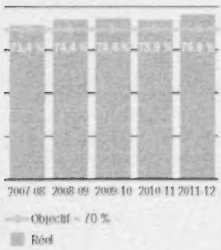
RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION

L'achèvement des projets en temps opportun est un volet essentiel de la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et de construction collabore avec les clients et les entrepreneurs afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons, et la Société prend toutes les mesures qui s'imposent pour que le projet soit achevé le plus rapidement possible, afin de réduire au minimum les répercussions de tels retards sur le MDN. En 2011-2012, 76 % des marchés de construction ont été achevés à la date prévue, 11 % des marchés ont été achevés dans les 30 jours suivant cette date et 13 % des marchés ont été achevés après ce délai.

VALEUR DES RECTIFICATIFS DE CONSTRUCTION

La valeur des rectificatifs par rapport à la valeur totale des marchés attribués pour l'exercice 2011-2012 correspond à 11,4 %, une hausse par rapport à la valeur de 2010-2011, qui était de 10,5 %. De ce 11,4 %, 5,3 points de pourcentage sont attribuables aux modifications liées à la conception et 6,1 points de pourcentage aux modifications liées aux conditions sur le chantier. Bien que CDC ne fixe aucun objectif officiel pour cet indicateur, elle en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs des installations à gérer les risques relatifs au calendrier qui sont associés aux travaux de construction.

Taux d'utilisation
Pourcentage d'heures consacrées par un employé aux travaux facturables liés au marché du client



Taux de conservation de l'effectif

4.2 TAUX D'UTILISATION

Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à des fonctions liées à la prestation de services facturables au client, par opposition aux fonctions administratives considérées comme un soutien auxiliaire. Ce taux constitue à la fois un indicateur de rendement essentiel pour l'efficacité, et un outil clé en matière de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC est de 70 %. En 2011-2012, la Société a atteint un taux d'utilisation réel de 75,8 %, ce qui représente une hausse de presque 2 points de pourcentage par rapport au taux de 73,9 % enregistré l'année précédente. Le taux se situe bien au-dessus du taux visé. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du taux d'utilisation dans la Région de la capitale nationale (RCN). Il s'agit de la plus récente région établie par CDC et issue de l'ancien Groupe des opérations nationales. Après une année de réorganisation, cette région fonctionne maintenant selon les niveaux cibles.

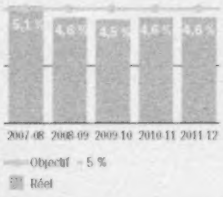
4.3 TAUX DE CONSERVATION DE L'EFFECTIF

La réussite de CDC dépend de sa capacité à maintenir une main-d'œuvre professionnelle, motivée et compétente de manière à répondre aux besoins opérationnels. À cette fin, il est essentiel de recruter et de conserver les types d'employés dont la Société a besoin pour garantir un niveau de service élevé à sa clientèle. Il est normal que CDC connaisse un certain roulement de personnel en raison de la nature cyclique de ses activités tant sur le plan saisonnier que géographique. En 2011-2012, le taux de conservation de l'effectif de CDC a dépassé le taux cible de 90 % et a atteint 95,2 %. CDC a atteint ou dépassé son taux cible chacune des cinq dernières années. En 2010-2011 et en 2009-2010, CDC a dépassé son taux cible en atteignant respectivement 92,2 % et 92,4 %, et en 2008-2009 et en 2007-2008, elle a atteint la cible de 90 %.

4.4 MULTIPLICATEUR DES COÛTS DIRECTS DE RÉMUNÉRATION

Le multiplicateur des coûts directs de rémunération (MCDR) est le facteur par lequel CDC multiplie les coûts directs liés au personnel affecté aux projets afin de recouvrer ses coûts indirects. Les coûts de personnel pour ces projets comprennent les coûts salariaux, les prestations et les absences rémunérées, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les jours fériés et les séances de perfectionnement professionnel. Au cours de l'exercice 2011-2012, l'objectif pour cet indicateur est passé de l'intervalle de 1,50 à 1,60 à l'intervalle de 1,40 à 1,50. CDC a apporté ce changement en raison de la hausse du volume d'activités. La Société estime que ce nouvel objectif est approprié pour le MCDR. Pour les prochains exercices, cet indicateur de rendement clé servira de point de référence pour le suivi et la comparaison. Au cours de l'exercice 2011-2012, le multiplicateur est demeuré constant par rapport à l'exercice financier précédent, soit à 1,43.

Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux



4.5 RAPPORT DU PERFECTIONNEMENT PAR RAPPORT AUX COÛTS SALARIAUX

La capacité de CDC à servir le MDN dépend beaucoup des compétences de ses employés. Le maintien d'une main-d'œuvre compétente et professionnelle constitue l'un des principaux objectifs de la Société. Par conséquent, la formation et le perfectionnement de ses employés demeurent une priorité de haut niveau et un domaine clé d'investissement. En 2009-2010, CDC a élaboré un nouvel indicateur de rendement pour la formation et le perfectionnement fondé sur l'investissement annuel total en perfectionnement professionnel, qui se définit par la combinaison des dépenses directes et des coûts liés au temps que consacrent les employés aux activités de formation et de perfectionnement, et qui s'exprime par un pourcentage du total des coûts salariaux. Ainsi, CDC a comme objectif global d'investir 5 % des coûts salariaux dans la formation et le perfectionnement. Au cours de l'exercice 2011-2012, le pourcentage réel est demeuré constant à 4,6 % par rapport à l'exercice 2010-2011, soit un pourcentage légèrement inférieur à l'objectif de 5 %. Le taux réel réalisé peut fluctuer d'une année à l'autre en fonction des efforts déployés d'année en année afin d'élaborer et de maintenir un programme d'enseignement à l'interne.

4.6 MARCHÉS RÉUSSIS

CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la présentation des soumissions. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice 2011-2012, 95,1 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'attribution d'un marché. Ce résultat est demeuré relativement stable par rapport à l'exercice 2010-2011, où il était de 95,4 %. Ce pourcentage est supérieur à celui de l'exercice 2009-2010, qui était de 93,4 %, mais est semblable à celui des exercices 2008-2009 et 2007-2008, où les pourcentages étaient respectivement de 95 % et 95,1 %. La raison la plus fréquente pour laquelle un appel d'offres n'aboutit pas à un marché réside dans le fait que le prix de la soumission dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée.

4.7 RÉCLAMATIONS FONDÉES EN DROIT

Le nombre et la valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux illustrent bien les efforts que déploie CDC pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2012, 18 réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 13,5 millions de dollars, dont trois réclamations portées en appel et une qui ne concernait pas le MDN (cette dernière est une réclamation de 50 000 $ liée à CDC pour laquelle aucune provision n'est requise). À titre comparatif, 11 réclamations, dont la valeur totalisait 7,9 millions de dollars, étaient en cours au 31 mars 2011.

Conformément au protocole d'entente établi entre la Société et le MDN, ce dernier accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et CDC. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur CDC. Par conséquent, la Société ne juge pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers une provision liée aux réclamations fondées en droit.

5.0 GESTION DES RISQUES

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un nouveau cadre complet de gestion des risques de CDC. Le nouveau cadre est fondé sur les principes de la gestion intégrée des risques et est rédigé conformément à la méthode de gestion des risques utilisée par le MDN et de nombreux autres organismes gouvernementaux.

Le nouveau cadre permettra de s'assurer que l'orientation de la direction à l'égard de la gestion des risques est communiquée clairement, qu'elle est comprise et appliquée dans l'ensemble de CDC, que la gestion des risques est intégrée aux processus existants de planification et de prise de décision ainsi qu'aux structures de gouvernance de CDC, et qu'une méthode permet d'appliquer la gestion des risques de façon uniforme, efficace et régulière aux activités de la Société ainsi qu'aux activités liées aux projets.

Des méthodes judicieuses de gestion des risques sont déjà intégrées à la culture d'entreprise de CDC, mais le nouveau cadre est mieux intégré au processus de planification stratégique de la Société ainsi qu'à son cadre de gestion des activités. La gestion des risques continuera à être pratiquée à divers niveaux au sein de l'organisation, tant à l'égard des activités organisationnelles que des activités d'exploitation de CDC. Tous les trois mois, les unités fonctionnelles détermineront et signaleront les risques potentiels aux bureaux régionaux. Les régions et les secteurs de services évalueront les questions qui font l'objet de préoccupations, en assureront le suivi, et porteront à la connaissance des vice-présidents, aux fins d'examen, celles dont elles estimeront que les répercussions toucheront l'ensemble de la région. L'équipe de la haute direction examinera les risques susceptibles de toucher l'ensemble de CDC, puis les signalera au conseil d'administration.

Il incombe à l'équipe de la haute direction de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques de la Société tout en sensibilisant les employés à la gestion des risques. On s'attend à ce que les employés cernent les risques et règlent rapidement les questions soulevées et les problèmes. Les risques devront être gérés au niveau le plus bas possible; cependant, lorsque les employés déterminent qu'un risque élevé est en cause, ils doivent le signaler immédiatement à leur gestionnaire, et un plan d'atténuation doit être établi et mis en œuvre en conséquence.

Au besoin, les employés consultent la haute direction pour obtenir des conseils et de l'aide quant aux risques liés au fonctionnement. CDC recherche l'équilibre entre les risques pour la Société et le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FC. L'approche en matière de gestion des risques de CDC comprend une rigoureuse documentation des processus opérationnels, ainsi que des niveaux efficaces de délégation des pouvoirs, soutenus par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

5.1 RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES

Afin de réduire l'incidence des activités de CDC sur l'environnement, le conseil d'administration et la haute direction de CDC se sont engagés à respecter les principes de saine gestion environnementale. Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont conçues de façon à réduire au minimum les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et elles précisent la nature et l'importance des incidents environnementaux qui doivent être signalés par les employés.

Quatre incidents environnementaux occasionnés par des activités de CDC ou de ses entrepreneurs ont été signalés en 2011-2012.

- Le premier incident, signalé en mai 2011, consistait en un déversement accidentel d'eaux usées sanitaires et ménagères d'une cuve de rétention sur le site du projet d'assainissement du réseau DEW de la station DYE-M. Le personnel de l'entrepreneur en place a immédiatement enlevé la neige souillée et l'a placée dans un étang d'épuration à proximité. Pendant l'été, une fois que la neige avait fondu à cet endroit, une inspection visuelle a été réalisée et il a été déterminé que la zone touchée ne présentait aucun risque pour l'environnement.
- Le deuxième incident signalé concernait une fuite de carburant diesel d'un camion-citerne à carburant sur le site du projet d'assainissement du réseau DEW de la station FOX-3, à Dewar Lakes. L'entrepreneur a immédiatement contenu le déversement, a enlevé le carburant répandu et la terre souillée, et a coordonné le prélèvement d'échantillons de sol afin de vérifier les résultats du nettoyage.
- Le troisième incident, signalé en août 2011, concernait un déversement de carburant diesel sur le site du projet de l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada, à Ottawa. L'entrepreneur a contenu le déversement et la terre a été creusée afin de retirer tout le remblai contaminé, lequel a été transporté vers un site d'enfouissement approprié.
- Le quatrième incident s'est produit en février 2012 sur le site du Dépôt de munitions des Forces canadiennes Bedford à la BFC Halifax, en Nouvelle-Écosse. Il s'agissait d'un déversement de carburant diesel d'un camion à tarière qui servait à l'installation d'une barrière. Le déversement a immédiatement été contenu, le carburant a été récupéré et un nettoyage d'urgence a été effectué, puis un prélèvement d'échantillons de sol a été effectué.

Les employés de CDC ont signalé les quatre incidents de façon appropriée et en temps opportun. Trois incidents environnementaux de ce type ont été signalés en 2010-2011, alors qu'aucun incident n'avait été signalé en 2009-2010 ni en 2008-2009.

CDC continue de mettre en œuvre des critères de signalement des incidents environnementaux harmonisés avec les critères retenus par le MDN en ce qui a trait au signalement des déversements.

5.2 MAINTIEN D'UN MILIEU DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

L'une des préoccupations principales de CDC est la question de la santé et de la sécurité au travail, et la Société investit dans les communications et la formation relatives à la sécurité au travail. Pendant l'exercice 2011-2012, CDC a redéfini ses pratiques de travail sécuritaires et a chargé ses représentants en santé et sécurité au travail sur les chantiers de communiquer les nouveaux processus et les nouvelles procédures en matière de sécurité au travail. L'amélioration du processus de vérification interne de santé et sécurité au travail est la solution qui s'impose pour surveiller le rendement de CDC à cet égard. Des vérifications de santé et de sécurité au travail ont été menées sur chaque chantier afin de cibler les points à améliorer. À la suite d'un examen du coordonnateur national, des mesures correctives ont été communiquées à chaque région. Un nouveau bulletin électronique mensuel de santé et de sécurité au travail a aussi été créé afin de fournir des renseignements à jour à tous les représentants en santé et en sécurité au travail. Des inspections des bureaux et des chantiers ont été menées chaque mois afin de favoriser l'implication des employés et de faire en sorte que la sécurité en milieu de travail demeure une priorité.

Le nombre de blessures ayant entraîné des pertes de temps de travail est passé de cinq en 2010-2011 à 13 en 2011-2012. Bon nombre de ces accidents concernaient des blessures mineures. En tout, 13 jours de temps de travail ont été perdus, ce qui représente une baisse par rapport aux 28 jours de l'exercice financier précédent.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 PRODUITS

PRODUITS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits des services facturés pour l'ensemble des secteurs de services combinés s'élèvent à 111,8 millions de dollars pour l'exercice 2011-2012, ce qui représente une augmentation de 18,2 millions de dollars, ou environ 20 %, par rapport à l'exercice précédent. Environ 19 points de pourcentage de cette augmentation sont attribuables à la hausse des activités en raison de la demande globale accrue de services de la part du client, et environ 1 point de pourcentage de cette augmentation est lié à la hausse des taux de facturation.

PRODUITS DES SERVICES DE CONSTRUCTION

Les produits découlant des Services de construction, qui représentent la moitié de l'ensemble des produits provenant des secteurs de service, ont augmenté de 19 % en 2011-2012 par rapport à l'exercice précédent. Environ 18 points de pourcentage de cette hausse sont attribuables à la demande accrue de services de construction et environ 1 point de pourcentage est lié à la hausse des taux de facturation.

PRODUITS DES SERVICES DES MARCHÉS

Les produits des Services des marchés ont affiché une hausse de 16 % en 2011-2012 par rapport à l'exercice précédent. La valeur globale des marchés attribués pendant l'exercice 2011-2012 est demeurée stable par rapport à celle de l'exercice précédent, mais le nombre de marchés attribués en 2011-2012 a augmenté de 13 % par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation des produits des Services des marchés par rapport à l'exercice précédent est principalement attribuable à la hausse du nombre de marchés attribués. L'augmentation des taux de facturation et la complexité des marchés attribués, qui varient d'une année à l'autre, sont d'autres facteurs ayant contribué à l'augmentation des produits des Services des marchés.

PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

Les produits des Services de gestion des projets et des programmes ont augmenté de 23 % en 2011-2012, en raison de la hausse de la demande du MDN à l'égard des services compris dans ce secteur de services. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par ce secteur de services d'une année à l'autre.

PRODUITS DES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Les produits des Services environnementaux ont augmenté de 10 % en 2011-2012 par rapport à l'exercice précédent, en raison principalement de la hausse de la demande pour ces services. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par ce secteur de services d'une année à l'autre.

PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

Les produits du secteur de services émergent que sont les Services de gestion des biens immobiliers ont augmenté de 42 % en 2011-2012. Cette hausse indiquait une augmentation marquée de la demande de services liés à la gestion des installations et de portefeuille, et reflétait aussi la reclassification et le regroupement de travaux contractuels relatifs aux biens immobiliers des autres secteurs de services.

PRODUITS PAR SECTEUR DE SERVICES

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Services de construction	**54 977 $**	46 341 $	8 636 $	19 %
Services des marchés	**11 382**	9 857	1 525	16 %
Services de gestion des projets et des programmes	**23 449**	19 072	4 377	23 %
Services environnementaux	**13 456**	12 281	1 175	10 %
Services de gestion des biens immobiliers	**8 542**	6 025	2 517	42 %
	111 806 $	93 576 $	18 230 $	20 %

REVENUS DE PLACEMENTS

Les revenus de placements, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société et des investissements, ont augmenté de 286 000 $ au cours de l'exercice 2011-2012, soit d'environ 137 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation considérable est attribuable à une combinaison de facteurs. La moyenne mensuelle des soldes de trésorerie au cours de l'exercice était supérieure, et totalisait 16,9 millions de dollars en 2011-2012 comparativement à 15,3 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Le taux d'intérêt moyen payé sur le solde de trésorerie dans le compte bancaire est passé de 0,97 % en 2010-2011 à 1,2 % en 2011-2012. De plus, la Société a investi des fonds excédentaires de 9,6 millions de dollars dans des placements qui ont produit un taux de rendement moyen de 3,6 % tout au long de l'exercice 2011-2012. Au cours de l'exercice financier précédent, ces investissements étaient en place depuis seulement trois mois.

REVENUS DE PLACEMENTS

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Revenus de placements	**495 $**	209 $	286 $	137 %

6.2 CHARGES

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

En 2011-2012, la masse salariale est passée à 71,4 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 10,7 millions de dollars, environ 18 %, par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation du nombre d'employés, attribuable à une hausse du volume d'activités, représente environ 14 points de pourcentage de cette augmentation. Le reste est attribuable à la fois à une augmentation des salaires et au profil salarial de l'effectif.

Au cours de l'exercice 2011-2012, la somme des avantages sociaux versés a atteint 21,2 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,4 millions de dollars, environ 13 %, par rapport à l'exercice financier précédent. Cette augmentation est en grande partie liée à la hausse des salaires. La hausse de 13 % des avantages sociaux est inférieure à la hausse des salaires en raison des coûts inférieurs liés à la contribution de l'employeur en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*. La baisse de la contribution liée à la *Loi sur la pension de la fonction publique* a favorisé la baisse à 30 % du pourcentage des avantages sociaux sur le salaire des employés, ce qui représente une baisse d'environ 1 point de pourcentage par rapport à l'exercice précédent.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Salaires	**71 405 $**	60 689 $	10 716 $	18 %
Avantages sociaux	**21 205**	18 777	2 428	13 %
	92 610 $	79 466 $	13 144 $	17 %
Avantages sociaux en pourcentage des salaires	30 %	31 %		

EXPLOITATION ET ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2011-2012 se sont élevées à 9,5 millions de dollars, soit une augmentation de 1,3 million de dollars, environ 16 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces dépenses :

- Les dépenses de loyer ont augmenté d'environ 3 %. Cette hausse est en partie attribuable à l'augmentation du nombre de locaux à bureaux et des coûts de base de location, conformément aux contrats de location, ainsi qu'à l'augmentation des coûts d'occupation versés aux locateurs.
- Les coûts de formation et de perfectionnement des employés ont augmenté de 20 % en raison de la hausse du nombre d'employés et de l'ajout des frais d'adhésion à une affiliation professionnelle aux coûts de formation et de perfectionnement. En pourcentage des coûts salariaux

de base, les coûts externes engagés pour les activités de formation et de perfectionnement en 2011-2012 représentaient 2,23 %, ce qui constitue une hausse de 0,25 point de pourcentage par rapport au pourcentage enregistré pour l'exercice précédent.

- Les dépenses relatives aux services professionnels ont augmenté d'environ 17 % en raison de la hausse des dépenses en :
  - services d'experts-conseils pour des projets de ressources humaines liés à la mise en œuvre d'un système de gestion du rendement fondé sur les compétences ainsi qu'à l'évaluation du système de classification des emplois de CDC;
  - services d'experts-conseils en technologie de l'information liés à la mise à niveau du système de planification des ressources de l'entreprise et à la nouvelle solution logicielle de gestion des documents de CDC.
- Les frais associés à la téléphonie et aux communications des données ont diminué de 5 %. Cette baisse s'explique par le fait que la Société a harmonisé et regroupé les frais associés à la téléphonie et aux communications des données dans ses bureaux, et a opté pour un fournisseur de services sans fil à moindre coût.
- Les coûts d'entretien des logiciels ont augmenté de 17 % en raison de la hausse des coûts d'entretien relatifs aux logiciels de productivité de bureau et aux logiciels d'entreprise, comme les systèmes de gestion des documents et le système de planification des ressources de l'entreprise de CDC.
- Les dépenses relatives aux logiciels ont augmenté de 1 311 % en raison des achats de logiciels de bureau dont le coût est inférieur au seuil de capitalisation de 1 000 $ de la Société.
- Les frais de déplacement ont diminué de 15 %. Les employés ont voyagé de façon plus efficiente afin de respecter l'engagement que la Société a pris dans le cadre des mesures de restriction budgétaire du budget de 2010.
- Les charges liées aux services de bureau, aux fournitures et au matériel de bureau ont diminué de 1 %, alors que la Société s'était engagée à maintenir les dépenses relatives aux services de bureau au niveau de l'exercice 2010-2011, conformément aux mesures de restriction budgétaire du budget de 2010.
- Les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont augmenté d'environ 130 %. Cette hausse importante est attribuable à l'augmentation du nombre de réinstallations nécessaires pour répondre aux exigences de fonctionnement tant au niveau de la haute direction qu'au niveau opérationnel. Au cours d'un exercice financier donné, le nombre de réinstallations n'est pas nécessairement lié au volume global d'activités. CDC réalise une analyse de rentabilisation pour toute décision relative à une réinstallation afin de s'assurer que celle-ci sera rentable.
- Les coûts liés à l'impression et à la papeterie ont augmenté de 19 % en raison de l'augmentation du nombre d'employés, des hausses de prix et de l'accroissement des activités, particulièrement en ce qui a trait à la mise en place des secteurs de services.
- Les coûts relatifs aux services à la clientèle et aux communications ont augmenté de 9 % en raison de la hausse des charges liées à la production des rapports financiers trimestriels.

- Les coûts associés au recrutement ont pour leur part connu une baisse de 28 % en 2011-2012, en raison de l'utilisation moindre de la publicité étant donné que certains postes ont été affichés à l'interne seulement.
- Les coûts relatifs au matériel informatique ont augmenté de 12 %, puisque CDC a acheté davantage de matériel dont le coût est inférieur au seuil de capitalisation de 1 000 $ de la Société, les prix du matériel informatique ayant diminué.

EXPLOITATION ET ADMINISTRATION

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
	Réel	Réel		
Loyer	**2 191 $**	2 136 $	55 $	3 %
Formation et perfectionnement des employés	**1 596**	1 335	261	20 %
Services professionnels	**1 227**	1 051	176	17 %
Téléphonie et communications des données	**724**	764	(40)	-5 %
Entretien des logiciels	**682**	582	100	17 %
Logiciels	**621**	44	577	1 311 %
Déplacements	**557**	658	(101)	-15 %
Services de bueau, fournitures et matériel de bureau	**573**	578	(5)	-1 %
Réinstallation d'employés	**444**	193	251	130 %
Impression et papeterie	**236**	198	38	19 %
Services à la clientèle et communications	**125**	115	10	9 %
Recrutement	**113**	158	(45)	-28 %
Matériel informatique	**67**	60	7	12 %
Autres	**321**	309	12	4 %
	9 477 $	8 181 $	1 296 $	16 %

DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

Au cours de l'exercice 2011-2012, la dépréciation et l'amortissement ont augmenté de 231 000 $ au total, soit de 22%. L'amortissement des actifs incorporels a augmenté de 46 000 $, soit de 65 %, par rapport à l'exercice financier précédent, en raison de l'achat du logiciel de gestion des documents au milieu de l'exercice 2010-2011. L'exercice financier 2011-2012 a été le premier exercice entier d'amortissement pour ce logiciel. La dépréciation des immobilisations corporelles a augmenté de 171 000 $, ou de 19 %, puisque l'exercice 2011-2012 était le premier exercice entier d'amortissement pour les biens achetés à la fin de l'exercice 2010-2011.

DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Dépréciation des immobilisations corporelles	**1 065 $**	894 $	171 $	19 %
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	**115**	101	14	14 %
Amortissement des actifs incorporels	**117**	71	46	65 %
	1 297 $	1 066 $	231 $	22 %

6.3 RÉSULTAT ÉTENDU TOTAL

Le résultat étendu total de la Société pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2012 a été de 9 millions de dollars, comparativement à un résultat étendu total de 5,4 millions lors de l'exercice précédent, ce qui représente une hausse de 3,6 millions de dollars, ou de 66 %. L'amélioration des résultats d'exploitation est attribuable à une combinaison de facteurs, notamment une hausse de 20 % des produits, combinée avec des augmentations moindres de 17 % pour les salaires et les avantages sociaux et de 16 % pour les charges d'exploitation. Un autre facteur expliquant la hausse du résultat étendu total est l'augmentation de 2 % de l'utilisation du personnel, ce qui a permis de diminuer les coûts liés aux salaires du soutien auxilliaire par rapport aux produits. Les efforts de la Société à l'égard des mesures de restriction budgétaire du budget de 2010 ont permis de maintenir le taux de croissance de certaines dépenses à 0 % ou à un niveau inférieur à la croissance des produits. Cela s'est traduit par des charges d'exploitation inférieures par rapport aux produits, ce qui a contribué à la hausse du résultat étendu total.

La Société a également réalisé un gain de 98 000 $ en 2011-2012 et de 369 000 $ en 2010-2011 dans l'évaluation actuarielle des avantages sociaux.

RÉSULTAT ÉTENDU TOTAL

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Bénéfice net	**8 890 $**	5 048 $	3 842 $	76 %
Autres éléments du résultat étendu				
Gain relatif aux avantages sociaux	**98**	369	(271)	-73 %
Résultat étendu total	**8 988 $**	5 417 $	3 571 $	66 %

6.4 LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

GESTION FINANCIÈRE ET GESTION DE L'ENCAISSE

Selon sa politique de gestion financière, CDC génère et conserve un montant en espèces suffisant pour lui permettre de répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital, et de régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles.

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit gouvernemental. En outre, elle ne possède aucune marge de crédit, et n'a accès à aucune marge de crédit ni à d'autres sources d'emprunt. Par conséquent, l'encaisse de la Société provient uniquement des honoraires payés par son client-partenaire (le MDN) pour les services qu'elle lui a offerts.

Conformément à son mandat, la Société vise une exploitation qui dépasse légèrement le seuil de rentabilité et un remboursement de tous les fonds excédentaires à son client-partenaire. Toute l'encaisse de la Société provient des services offerts au MDN. Tous les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client-partenaire sous forme de taux de facturation réduits applicables à des services en cours. Cette démarche permet de diminuer le coût des services d'infrastructure pour le MDN. La Société établit les taux de facturation en fonction des coûts prévus des programmes et du fonctionnement. Cependant, des augmentations imprévues dans les services de programmes fournis au MDN, ainsi qu'une efficacité opérationnelle encore plus grande au sein de CDC, peuvent se traduire par des marges dépassant les cibles initiales.

La Société agit avec prudence en prévoyant des niveaux raisonnables de réserves pour imprévus dans ses prévisions financières afin de veiller à ce qu'elle détienne des liquidités suffisantes pour continuer de s'acquitter de son mandat et de servir son client-partenaire de manière efficace et opportune. Les niveaux de trésorerie sont surveillés en permanence. Tout excédent ou manque à

gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les prochains plans et budgets de fonctionnement, en particulier dans l'établissement des taux de facturation pour les services en cours fournis au MDN.

La Société prend en considération plusieurs facteurs lorsqu'elle détermine le montant des réserves en trésorerie, y compris les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités. En particulier, les risques liés aux variations éventuelles et imprévues du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction du MDN ont une incidence directe sur le montant ou le calendrier des services fournis par CDC, et sur les niveaux de trésorerie générés.

D'autres facteurs comprennent l'incertitude au sujet de la perception des créances auprès du client-partenaire de CDC pour les services rendus, ainsi que le moment et le montant des paiements en vue de régler les obligations de la Société et de payer les passifs associés aux avantages sociaux des employés, comme il est décrit ci-après.

Il n'existe aucune restriction quant à l'emploi des fonds de la Société ni aucune obligation juridique ou réglementaire de réserver des fonds à l'égard de tout passif actuel ou futur, y compris les avantages sociaux. La Société n'a donc pas de fonds distincts ou affectés, et les excédents temporaires de liquidités par rapport aux besoins de fonctionnement et de capital à court terme sont placés conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

BESOINS ET UTILISATION DE LIQUIDITÉS

Les principaux besoins de liquidités quant au fonds de roulement comprennent le paiement des traitements, des salaires et des avantages sociaux; de la location de locaux à bureaux; de la formation et du perfectionnement des employés; des services professionnels; des télécommunications; des fournitures de bureau; des voyages d'affaires. On conserve et utilise également l'encaisse pour acheter du matériel informatique et des logiciels ainsi que du mobilier et de l'équipement de bureau, et pour payer les améliorations locatives.

La Société indique dans ses états financiers un passif pour les avantages sociaux des employés. Il représente le passif de la Société relativement au coût estimatif des indemnités de départ accumulées pour les employés qui prennent leur retraite ou démissionnent, de même que les prestations de soins de santé pour son personnel à la retraite. Ce passif comprend également des montants destinés au paiement d'indemnités de départ lorsque des employés prennent leur retraite ou démissionnent. Dans une communication de juin 2011 du Secrétariat du Conseil du Trésor, confirmée par la ministre responsable de CDC dans sa lettre d'attentes datée du 15 décembre 2011, on demande aux sociétés d'État d'appuyer l'engagement du budget de 2011 relatif à la gestion des coûts d'indemnisation en prenant les mesures nécessaires pour éliminer l'accumulation d'indemnités de départ en vue d'une retraite ou d'une démission. En réponse à cette demande, CDC examine actuellement des façons d'aborder cette question, et s'attend à utiliser une partie de ses liquidités pour diminuer ou éliminer ces passifs.

L'encaisse peut également servir à payer les coûts liés à des ajustements de la main-d'œuvre, notamment les réinstallations, si ces ajustements surviennent en raison de fluctuations ou de changements imprévus dans le programme d'infrastructure du MDN.

ENCAISSE ET PLACEMENTS

Au 31 mars 2012, le solde de trésorerie s'élevait à 20,9 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 8,1 millions de dollars, ou de 63 %, par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2011-2012, la Société a généré des gains de 9,7 millions de dollars en espèces grâce à ses activités d'exploitation, a dépensé 1,2 million de dollars en immobilisations, a investi 362 000 $ dans des placements et a payé 141 000 $ à l'égard de ses obligations découlant de contrats de location-financement.

Au 31 mars 2012, les investissements (à court et à long terme) s'élevaient à 9,8 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 242 000 $, ou de 3 %, par rapport à l'exercice précédent. Les placements sont composés des actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société investit actuellement dans des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au prix coûtant, et amortis selon la méthode du taux d'intérêt en vigueur. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le conseil d'administration. La Société prévoit maintenir ces placements jusqu'à leur échéance.

Au 31 mars 2012, l'encaisse et les placements totalisaient 30,7 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 8,3 millions de dollars, ou de 37 %, par rapport à l'exercice précédent.

COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont les sommes à recevoir du client de la Société, soit le MDN. Au 31 mars 2012, le total des comptes clients s'élevait à 22,8 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 4,3 millions de dollars, ou de 23 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à la hausse des produits au dernier trimestre de l'exercice 2011-2012, comparativement au trimestre correspondant de l'exercice financier précédent.

PASSIF À COURT TERME

Le passif à court terme s'établissait à 13,5 millions de dollars au 31 mars 2012, une hausse de 5 millions de dollars, ou de 58 %, par rapport au 31 mars 2011. Comme il a été mentionné précédemment, CDC s'affaire à éliminer l'accumulation d'indemnités de départ en vue d'une retraite ou d'une démission, et prévoit réduire ou éliminer une partie des avantages sociaux liés au paiement des indemnités de départ. L'écart entre le passif à court terme de l'exercice 2011-2012 et celui de l'exercice 2010-2011 est principalement attribuable à la reclassification de 5 millions de dollars des avantages sociaux autres qu'à court terme en avantages sociaux à court terme.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Encaisse	**20 869 $**	12 789 $	8 080 $	63 %
Placements	**9 835**	9 593	242	3 %
Encaisse et placements	**30 704 $**	22 382 $	8 322 $	37 %
Comptes clients	**22 812 $**	18 526 $	4 286 $	23 %
Passif à court terme	**13 477 $**	8 507 $	4 970 $	58 %

6.5 PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX

La Société inscrit un élément de passif relativement au coût estimatif des congés de maladie, des prestations de départ et des prestations de soins de santé pour ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2012 s'établissait à 20,8 millions de dollars, une hausse de 3,4 millions de dollars, environ 20 %, par rapport au solde de l'exercice financier précédent. Le solde a été augmenté du montant des prestations accumulé au cours de l'exercice financier actuel (4,3 millions de dollars) et diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel (816 000 $). La provision pour les avantages sociaux varie d'une année à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment les suivants : taux d'inflation, changements de l'effectif, fluctuations du taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), changements du taux moyen des augmentations de salaire, et changements (liés aux données démographiques changeantes) ayant trait à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs. La note 17 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la provision. Il s'agit principalement d'un passif à long terme. La Société estime la somme payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de suffisamment de ressources en capital pour pouvoir verser les avantages sociaux aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles. Comme il a été mentionné précédemment, la Société prévoit régler une partie ou l'ensemble des prestations de départ; une partie de la provision pour les avantages sociaux (5 millions de dollars) a ainsi fait l'objet d'une reclassification comme passif à court terme en prévision du règlement des prestations de départ.

PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Passif au titre des avantages accumulés	**20 806 $**	17 410 $	3 396 $	20 %
Moins : Tranche à court terme	**5 504**	409	5 095	1 246 %
Tranche à long terme	**15 302 $**	17 001 $	(1 699) $	-10 %

6.6 DÉPENSES EN CAPITAL

Les dépenses en capital de la Société pour l'exercice financier 2011-2012 ont atteint au total 1,2 million de dollars, une baisse de 425 000 $, ou de 26 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse était principalement attribuable à la diminution des dépenses à l'égard des améliorations locatives au siège social, à l'égard de l'ameublement et du matériel des bureaux de chantier et des bureaux régionaux, ainsi qu'à l'égard du logiciel lié au système de gestion des documents que CDC a mis en place au cours de l'exercice 2010-2011. CDC a également réduit ses dépenses en ce qui a trait au matériel informatique, d'une part parce que les besoins des employés étaient moindres étant donné que l'augmentation du nombre d'employés avait été inférieure au cours de l'exercice, et d'autre part puisque la Société avait mis à jour une bonne partie de l'infrastructure plus ancienne de la technologie de l'information au cours de l'exercice 2010-2011.

DÉPENSES EN CAPITAL

			DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	$	%
Logiciels	**175 $**	330 $	(155) $	-47 %
Matériel informatique	**770**	869	(99)	-11 %
Mobilier et équipement	**81**	147	(66)	-45 %
Améliorations locatives	**165**	270	(105)	-39 %
	1 191 $	1 616 $	(425) $	-26 %

6.7 RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN

Le tableau ci-dessous compare le rendement réel de la Société pour l'exercice 2011-2012 au rendement prévu dans le plan d'entreprise.

Les produits des services facturés ont été de 9,7 millions de dollars, ou de 10 %, supérieurs à ceux prévus dans le plan en raison essentiellement du volume d'activités plus élevé que prévu.

Les revenus de placements ont été supérieurs de 295 000 $, ou de 148 %, à ceux prévus dans le plan. Cette variation est principalement attribuable au fait que le solde de trésorerie et le rendement du portefeuille de placements étaient plus élevés que prévu au cours de l'exercice.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 3,3 millions de dollars, ou de 4 %, supérieurs à ceux prévus dans le plan. Cette hausse était principalement attribuable au fait que l'augmentation du nombre d'employés ainsi que les besoins du client à l'égard des services demandés étaient plus élevés que prévu.

Les charges d'exploitation et d'administration ont été de 478 000 $, ou de 5 %, inférieures au plan. Cette réduction est largement attribuable à des dépenses moins grandes que prévu dans des domaines comme la formation et le perfectionnement professionnel, les réinstallations, les déplacements et les honoraires professionnels, en raison des efforts de la Société en vue de limiter les dépenses dans le cadre des mesures de restriction budgétaire du budget de 2010.

La dépréciation et l'amortissement ont été de 97 000 $, soit 8 %, supérieurs au plan, malgré la baisse des dépenses en capital au cours de l'exercice. La dépréciation et l'amortissement ont été plus élevés au cours de l'exercice 2011-2012 étant donné qu'il s'agissait du premier exercice entier de dépréciation et d'amortissement pour les biens achetés à la fin de l'exercice 2010-2011.

L'importante variation du résultat étendu total par rapport aux prévisions du plan est attribuable à trois facteurs principaux : de meilleures marges brutes, une diminution des charges d'exploitation et d'administration (en pourcentage des produits) et une hausse des taux d'utilisation des employés au cours de l'exercice.

Les dépenses en capital ont été de 828 000 $, soit 36 %, inférieures à celles prévues dans le plan, en raison de la diminution des charges relatives aux améliorations locatives, à l'ameublement et au matériel de bureau ainsi qu'aux logiciels.

RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN

	Réel	Plan	DIFFÉRENCE	
(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2011-2012	$	%
Produits				
Services	**111 806 $**	102 085 $	9 721 $	10 %
Placements	**495**	200	295	148 %
	112 301	102 285	10 016	10 %
Charges				
Salaires et avantages sociaux	**92 610**	89 285	3 325	4 %
Exploitation et administration	**9 504**	9 982	(478)	-5 %
Dépréciation et amortissement	**1 297**	1 200	97	8 %
	103 411	100 467	2 944	3 %
Bénéfice net	**8 890**	1 818	7 072	389 %
Autres éléments du résultat étendu	**98**	–	98	100 %
Résultat étendu total	**8 988**	1 818	7 170	394 %
Dépenses en capital	**1 191 $**	2 019 $	(828) $	-36 %

6.8. SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL*

(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Produits					
Services	**111 806 $**	93 576 $	89 654 $	71 570 $	55 458 $
Placements	**495**	209	73	154	258
	112 301 $	93 785 $	89 727 $	71 724 $	55 716 $
Charges					
Salaires et avantages sociaux	**92 610**	79 466	74 552	60 069	49 343
Exploitation et administration	**9 477**	8 181	7 964	7 130	6 228
Dépréciation et amortissement	**1 297**	1 066	939	1 053	851
Coûts financiers	**27**	24	–	–	–
	103 411	88 737	83 455	68 252	56 422
Bénéfices (pertes) pour l'exercice	**8 890 $**	5 048 $	6 272 $	3 472 $	(706) $
Autres éléments du résultat étendu	**98**	369	853	–	–
Résultat étendu total	**8 988**	5 417	7 125	3 472	(706)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice financier	**19 400**	13 983	6 858	3 386	4 092
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice financier	**28 388 $**	19 400 $	13 983 $	6 858 $	3 386 $
Actif					
Encaisse	**20 869 $**	12 789 $	17 493 $	7 962 $	6 135 $
Placements	**9 835**	9 593	–	–	–
Comptes clients, charges payées d'avance, acomptes	**23 789**	19 871	16 984	15 917	9 847
Immobilisations corporelles et actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	**2 490**	2 532	2 073	1 700	1 413
Actifs incorporels	**428**	370	111	110	116
	57 411 $	45 155 $	36 661 $	25 689 $	17 511 $

Suite >>

(en milliers de dollars)	**2011-2012**	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Passif					
Créditeurs, dettes envers des apparentés et charges à payer	**7 853 $**	7 911 $	7 911 $	6 488 $	4 112 $
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**364**	354	297	–	–
Avantages sociaux	**20 806**	17 410	14 470	12 343	10 013
	29 023	25 755	22 678	18 831	14 125
Capitaux propres					
Capital-actions	**–**	–	–	–	–
Bénéfices non répartis	**28 388**	19 400	13 983	6 858	3 386
	28 388 $	19 400 $	13 983 $	6 858 $	3 386 $
	57 411 $	45 155 $	36 661 $	25 689 $	17 511 $
Flux de trésorerie (utilisés)					
Activités d'exploitation	**9 747 $**	6 664 $	10 595 $	3 161 $	(925) $
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	**(1 191)**	(1 616)	(1 064)	(1 334)	(785)
Acquisition de placements	**(362)**	(9 651)	–	–	–
Activités financières	**(114)**	(101)	–	–	–
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice financier	**8 080**	(4 704)	9 531	1 827	(1 710)
Encaisse au début de l'exercice financier	**12 789**	17 493	7 962	6 135	7 845
Encaisse à la fin de l'exercice financier	**20 869 $**	12 789 $	17 493 $	7 962 $	6 135 $

* NOTE : Les données relatives aux exercices 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012 sont présentées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Les données propres aux exercices 2007-2008 et 2008-2009 sont présentées selon les principes comptables généralement reconnus au Canada.

6.9 LIMITATION DES COÛTS

Dans le Plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016, la Société a décrit un certain nombre d'initiatives visant à donner suite aux mesures annoncées dans le budget de 2010 du gouvernement du Canada. Dans son budget de 2010, le gouvernement du Canada annonçait des mesures visant à réduire les dépenses de fonctionnement et à améliorer l'efficacité tout en limitant le taux de croissance de la taille et des opérations de la fonction publique. Dans le cadre de cet effort, le gouvernement a demandé aux ministères et aux sociétés d'État financées par des crédits parlementaires de bloquer leur budget de fonctionnement pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013 au niveau de celui de 2010-2011. Il a également annoncé qu'il s'attendait à ce que les organismes fédéraux non financés par des crédits parlementaires leur emboîtent le pas et bloquent eux aussi leurs charges de fonctionnement.

CDC étant une société d'État productrice de recettes, ses dépenses dépendent largement de la demande de services de la part du MDN. Elle ne peut donc pas simplement bloquer les charges de fonctionnement à l'échelle de la Société dans son ensemble. Conformément à l'objectif du budget de 2010, CDC a prévu de gérer minutieusement ses dépenses discrétionnaires dans le but de les limiter en 2011-2012 et en 2012-2013, et de les maintenir aux niveaux de 2010-2011. La Société a pris les mesures qui s'imposaient et a obtenu les résultats suivants :

AUGMENTATIONS DE SALAIRE ET AVANTAGES SOCIAUX

La Société continue de surveiller les tendances dans le secteur privé et le secteur public afin d'établir les augmentations de salaire appropriées. Au cours de l'exercice 2011-2012, la Société a augmenté les salaires de 1,75 %, conformément à des ententes similaires dans le secteur public ainsi qu'à l'inflation en général. Pour l'exercice 2012-2013, l'augmentation économique des salaires a été fixée à 1,5 %. Le coût des salaires et des avantages sociaux a augmenté de 17 % en 2011-2012, tandis que les produits ont augmenté de 20 %.

NIVEAUX DE DOTATION

Au cours de l'exercice 2011-2012, la croissance de l'effectif était strictement limitée à ce qui était nécessaire en vue de répondre aux besoins du client. Les ressources générales qui n'étaient pas directement liées à la prestation de services au MDN n'ont pas été ajoutées à celles faisant déjà partie du budget.

VOYAGES D'AFFAIRES

En 2011-2012, la Société a été en mesure de réduire les dépenses discrétionnaires relatives aux voyages d'affaires de 101 000 $, ou 15 %, par rapport aux dépenses de l'exercice précédent. Les dépenses relatives aux voyages d'affaires ont été de 573 000 $ en 2011-2012, alors qu'elles étaient de 658 000 $ en 2010-2011.

CONFÉRENCES

La Société a continué de réduire au minimum les dépenses relatives aux conférences en n'envoyant les employés qu'aux conférences nécessaires afin de soutenir les activités productrices de recettes.

FRAIS D'ACCUEIL

La Société a limité les dépenses en frais d'accueil à 30 000 $ en 2011-2012, soit au même niveau qu'en 2010-2011.

HONORAIRES PROFESSIONNELS ET D'EXPERTS-CONSEILS

En 2011-2012, la Société a dépensé 176 000 $ de plus qu'en 2010-2011 en honoraires professionnels et d'experts-conseils, ce qui représente une hausse de 17 %. La hausse était liée aux projets visant à introduire un système de gestion du rendement fondé sur les compétences, à évaluer le système actuel de classification des emplois ainsi qu'à mettre à niveau le système de planification de la gestion d'entreprise de la Société. Ces initiatives stratégiques ont été définies dans le Plan d'entreprise de 2011-2012.

AUTRES DÉPENSES DISCRÉTIONNAIRES

Dans l'ensemble, les charges d'exploitation et d'administration de la Société ont augmenté plus lentement que les produits. En effet, les charges d'exploitation et d'administration ont augmenté de 16 %, tandis que les produits ont augmenté de 20 %.

7.0 PERSPECTIVES

Depuis 60 ans, CDC travaille en partenariat avec le ministère de la Défense nationale à la prestation de services d'infrastructure. La Société est fière de pouvoir participer à la défense du Canada. CDC devrait demeurer un solide partenaire du MDN pour la mise en œuvre actuelle de sa Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, en continuant son appui aux besoins liés à l'infrastructure et à l'environnement de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne.

Les principaux objectifs de CDC ont toujours été de fournir des services rentables, de protéger les intérêts de la Couronne et de générer de la valeur pour la population canadienne. Comme il a été énoncé dans le plan d'entreprise 2012-2013, CDC s'engage à respecter l'esprit et l'intention des mesures de compression budgétaire décrites dans le budget de 2011 du gouvernement du Canada, et tente autant que possible de réaliser des économies dans le cadre de ses activités afin d'appuyer l'objectif de réduction du déficit du Canada.

Le niveau de la demande de services par le MDN et les FC détermine en grande partie les niveaux de dépenses de la Société. À la suite d'une demande du ministre en juillet 2011, CDC a mené un examen et a présenté une proposition en vue de réduire le coût des services de CDC pour le MDN et les FC. Les possibilités d'économies que CDC a déterminées dans ses propositions permettront à la Société de maintenir ses taux de facturation aux niveaux actuels pendant au moins les deux prochains exercices financiers. Cette mesure devrait permettre au MDN et aux FC d'économiser environ 5 millions de dollars.

CDC continuera de répondre aux besoins changeants de son client-partenaire, en particulier dans le contexte de la mise en œuvre, par ce dernier, de mesures internes de coût-efficacité. D'une manière générale, comme le gouvernement du Canada s'efforce de réduire le déficit en contrôlant les dépenses et en éliminant le gaspillage, CDC est disposée à chercher des moyens d'appuyer cet effort, tant à l'égard de son mandat et de son modèle de gestion bien établi que de son expertise.

La demande de services de CDC dépend principalement des exigences du MDN et des FC, et la Société a créé un modèle structurel et de gestion afin de répondre promptement aux besoins du client qui sont en constante évolution. Le volume des programmes de construction d'immobilisations du MDN (y compris la construction liée à l'acquisition d'équipement) et d'assainissement de l'environnement devrait demeurer le même en 2012-2013, et connaître des hausses modérées au cours de la période de planification. On prévoit une légère augmentation du financement dans le budget de fonctionnement et d'entretien du MDN pour 2012-2013. Selon les résultats de l'examen stratégique et fonctionnel, le MDN et les FC pourraient avoir besoin d'un soutien accru pour la gestion des biens immobiliers ou des installations.

De plus, le gouvernement du Canada pourrait s'adresser à CDC en vue de tirer pleinement parti de ses autres compétences. Par exemple, au cours des deux dernières années, CDC a participé au projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada, dans le cadre d'un partenariat public-privé. Le gouvernement du Canada appuie entièrement ce type d'approche d'approvisionnement lorsque les conditions s'y prêtent; à cet égard, il est même précisé dans le budget de 2011 que tous les projets d'infrastructure évalués à plus de 100 millions de dollars doivent faire l'objet d'un partenariat public-privé. Les compétences de CDC en la matière pourraient être mises à profit encore davantage à l'avenir. Par ailleurs, CDC est prête, disposée et apte à contribuer à un modèle plus efficace en matière de gestion de biens immobiliers pour le gouvernement du Canada, ce qui permettrait d'optimiser les dépenses et de faire preuve d'efficacité.

Selon la Stratégie pour le Nord du Canada, le gouvernement est prêt à défendre vigoureusement la souveraineté du Canada dans l'Arctique. Cela nécessite une présence militaire accrue. CDC a 60 ans d'expérience et d'expertise en gestion de projets d'infrastructure dans l'Arctique pour le compte de son client-partenaire. La Société se tient prête à mettre à profit son expertise en matière d'infrastructure de défense et de projets environnementaux découlant de la Stratégie pour le Nord du Canada.

Le recrutement et le maintien en poste de personnel qualifié demeurent des priorités pour la Société à court et à moyen terme. En effet, la Société est aux prises avec un besoin continu en savoir-faire très spécialisé. Parallèlement, elle doit gérer l'environnement démographique de sa propre main-d'œuvre, notamment une vague imminente de départs à la retraite. À l'heure actuelle, 65 % des employés travaillent pour CDC depuis cinq ans ou moins, et 45 % de tous les employés travaillent pour la Société depuis trois ans ou moins. CDC poursuivra ses efforts pour

ajuster ses processus, ses procédures, ses contrôles et ses systèmes afin de les adapter à la portée plus étendue des activités de la Société et de concentrer son expertise sur différents domaines, s'il y a lieu.

Les sociétés d'État sont des instruments de politique publique importants et CDC joue un rôle dans la réalisation d'un certain nombre des objectifs du gouvernement. Plus particulièrement, CDC contribue aux résultats du MDN et des FC dans la défense du Canada en appuyant les opérations des FC, au Canada et à l'étranger, dans les domaines de la construction, de l'entretien et du fonctionnement des installations, et le domaine des services professionnels spécialisés, dans le but de soutenir l'exécution de projets et de programmes. Dans son plus récent énoncé des priorités et des responsabilités (aussi connu sous le nom de lettre d'attentes), la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a reconnu le rôle et la contribution de la Société pour le Canada.

7.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Comme elle le fait depuis longtemps, CDC adopte une approche conservatrice lorsqu'il s'agit d'établir ses prévisions de croissance. Le dernier plan d'entreprise de la Société indique une augmentation des produits d'environ 9 % pour l'exercice 2012-2013, découlant d'une hausse prévue du volume d'activités. La Société s'est engagée à afficher une hausse de 0 % des taux de facturation au cours des exercices 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015.

Pour les années restantes du plan, on prévoit que les produits continueront d'augmenter de façon modérée chaque année, soit d'environ 3 % en 2013-2014, de 2 % en 2014-2015, de 4 % en 2015-2016 et de 3 % en 2016-2017. Les hausses de 4 % et de 3 %, en 2015-2016 et en 2016-2017 respectivement, découlent des hausses de 1 % du taux de facturation et de la croissance, qui recommenceront après trois ans passés au niveau de 2011-2012. Ces estimations sont toutes fondées sur des prévisions du MDN.

En 2012-2013, les charges prévues liées aux salaires et aux avantages sociaux devraient augmenter d'environ 15 % par rapport à l'exercice 2011-2012. Cette hausse est attribuable à la croissance des produits d'environ 10 % et aux augmentations de salaire liées à l'inflation et au rendement totalisant 5 %. En 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et en 2016-2017, l'augmentation des charges liées aux salaires et aux avantages sociaux sera respectivement de 7 %, 6 %, 6 % et 5 %, et sera attribuable à une combinaison de facteurs, notamment les hausses prévues de l'inflation et les augmentations de salaire dues au mérite, ainsi que les augmentations prévues de la taille de l'effectif, ce qui est conforme aux augmentations prévues des produits générés par la prestation de services.

Les charges d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2012-2013 devraient diminuer d'environ 0,5 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse démontre la contribution de la Société aux efforts du gouvernement du Canada en vue de limiter les coûts dans le contexte de

l'examen stratégique et fonctionnel et du plan d'action pour la réduction du déficit. La Société s'est engagée à maintenir certains coûts discrétionnaires de 2012-2013 au même niveau que ceux de 2011-2012. Les charges d'exploitation et d'administration devraient augmenter de 2,5 % par année de 2013-2014 à 2016-2017. Les augmentations survenant vers la fin du plan sont liées à l'inflation.

La dépréciation et l'amortissement devraient augmenter de 26 % au cours de l'exercice 2012-2013 par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue des dépenses en capital. Les prévisions de dépenses en capital, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation de la dépréciation et de l'amortissement d'une année à l'autre au cours des années restantes du plan.

Le résultat étendu total prévu pour 2012-2013 est de 5,5 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 38 % par rapport au résultat étendu total réel de 9 millions de dollars en 2011-2012. Cette baisse est attribuable au maintien des taux de facturation au niveau de 2011-2012. Au cours des années restantes du plan, le résultat étendu total devrait diminuer chaque année étant donné que les taux de facturation seront maintenus au niveau de 2011-2012 jusqu'en 2014-2015, ce qui se traduira par une perte de 8,8 millions de dollars en 2016-2017.

On prévoit une augmentation de 77 % des dépenses en capital pour l'exercice 2012-2013 par rapport à l'exercice précédent. Les charges prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2013 seront principalement liées aux besoins continuels d'offrir des ordinateurs et des logiciels aux nouveaux employés, de même qu'à la mise à niveau des anciens systèmes informatiques et logiciels, aux améliorations locatives et à l'achat de meubles et d'équipement de bureau pour les nouvelles installations afin d'accueillir les nouveaux employés. On prévoit que les charges demeureront stables de 2013-2014 à 2016-2017 en raison du ralentissement prévu de la croissance de l'effectif de la Société ainsi que des plans de remplacement d'immobilisations en ce qui a trait à la technologie de l'information, ce qui permettra de répartir les charges de façon plus égale au fil des années.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

(en milliers de dollars)	**2011-2012 RÉEL**	2012-2013 PRÉVISIONS	2013-2014 PRÉVISIONS	2014-2015 PRÉVISIONS	2015-2016 PRÉVISIONS	2016-2017 PRÉVISIONS
Produits						
Services	**111 806 $**	122 307 $	125 976 $	128 496 $	133 636 $	137 645 $
Placements	**495**	450	473	450	400	350
	112 301	122 757	126 449	128 946	134 036	137 995
Charges						
Salaires et avantages sociaux	**92 610**	106 120	113 181	119 913	127 054	133 700
Exploitation, finances et administration	**9 504**	9 465	9 702	9 945	10 194	10 449
Dépréciation et amortissement	**1 297**	1 634	1 990	2 132	2 553	2 604
	103 411	117 219	124 873	131 990	139 801	146 753
Bénéfices (pertes) pour l'exercice	**8 890**	5 538	1 576	(3 044)	(5 765)	(8 758)
Résultat étendu	**98**	–	–	–	–	–
Résultat étendu total	**8 988**	5 538	1 576	(3 044)	(5 765)	(8 758)
Dépenses en capital	**1 191 $**	2 103 $	2 750 $	2 750 $	2 750 $	2 750 $

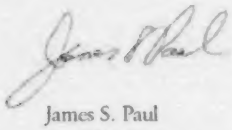
DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le conseil d'administration, notamment la production du Rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le conseil d'administration, ont été dressés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS), d'après les meilleures estimations et le jugement éclairé de la direction lorsque cela est nécessaire. Les données opérationnelles et financières figurant dans le Rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

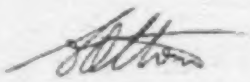
La direction se fie aux systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable, et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités. De plus, le comité de vérification, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.



James S. Paul
Le président
et premier dirigeant



Angelo Ottoni
Vice-président, Services de l'entreprise
et directeur des Finances

Le 6 juin 2012

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de Construction de défense (1951) Limitée, qui comprennent les bilans au 31 mars 2012, au 31 mars 2011 et au 1er avril 2010, et les états du résultat étendu, les états des variations des capitaux propres et les états des flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 mars 2012 et le 31 mars 2011, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION POUR LES ÉTATS FINANCIERS

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mes audits. J'ai effectué mes audits selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus dans le cadre de mes audits sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

OPINION

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Construction de défense (1951) Limitée au 31 mars 2012, au 31 mars 2011 et au 1er avril 2010, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 mars 2012 et le 31 mars 2011, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

RAPPORT RELATIF À D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, compte tenu de l'application rétrospective des nouvelles normes expliquée à la note 23 afférente aux états financiers, les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de Construction de défense (1951) Limitée dont j'ai eu connaissance au cours de mes audits des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par action* ainsi qu'aux statuts et règlements administratifs de Construction de défense (1951) Limitée.

Pour le vérificateur général du Canada,

Joe Martire, CA
directeur principal

Le 6 juin 2012
Ottawa, Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

BILAN

au 31 mars 2012

(en milliers de dollars canadiens)	**2012**	2011	2010
Actif			
Encaisse (note 8)	**20 869 $**	12 789 $	17 493 $
Placements (note 14)	**554**	685	–
Comptes clients (notes 9, 20)	**22 812**	18 526	16 170
Charges payées d'avance et autres actifs à court terme (note 10)	**977**	1 345	814
Actifs à court terme	**45 212**	33 345	34 477
Placements (note 14)	**9 281**	8 908	–
Immobilisations corporelles (note 11)	**2 167**	2 216	1 824
Actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement (note 12)	**323**	316	249
Actifs incorporels (note 13)	**428**	370	111
Actifs à long terme	**12 199**	11 810	2 184
Total des actifs	**57 411 $**	45 155 $	36 661 $
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES			
Comptes fournisseurs et autres créditeurs (notes 16, 20)	**7 853 $**	7 991 $	7 911 $
Tranche à court terme – obligation découlant d'un contrat de location-financement (note 15)	**120**	107	96
Tranche à court terme – avantages sociaux (note 17)	**5 504**	409	235
Passif à court terme	**13 477**	8 507	8 242
Obligation découlant d'un contrat de location-financement (note 15)	**244**	247	191
Avantages sociaux (note 17)	**15 302**	17 001	14 245
Passif à long terme	**15 546**	17 248	14 436
Total du passif	**29 023**	25 755	22 678
Capitaux propres			
Capital-actions autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale			
Émis – 32 actions ordinaires	**–**	–	–
Bénéfices non répartis	**28 388**	19 400	13 983
Total des capitaux propres	**28 388**	19 400	13 983
Total du passif et des capitaux propres	**57 411 $**	45 155 $	36 661 $

Engagements : voir la note 19

Passif éventuel : voir la note 22

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration le 6 juin 2012.

Kris Matthews
Administratrice

Shirley McClellan
Administratrice

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DU RÉSULTAT ÉTENDU

pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012

(en milliers de dollars canadiens)	**2012**	2011
Produits de services (note 20)	**111 806 $**	93 576 $
Revenus de placement (note 7)	**495**	209
Total des produits	**112 301**	93 785
Salaires et avantages sociaux	**92 610**	79 466
Charges d'exploitation et d'administration (note 6)	**9 477**	8 181
Dépréciation des immobilisations corporelles (note 11)	**1 065**	894
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement (note 12)	**115**	101
Amortissement des actifs incorporels (note 13)	**117**	71
Coûts financiers (note 18)	**27**	24
Total des charges	**103 411**	88 737
Bénéfices nets pour l'exercice	**8 890**	5 048
Autres éléments du résultat étendu		
Gains actuariels relatifs à l'obligation au titre des avantages sociaux	**98**	369
Résultat étendu total	**8 988 $**	5 417 $

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012

(en milliers de dollars canadiens)	Capital-actions	Investissement total	Bénéfices non répartis	Total des capitaux propres
Solde au 1er avril 2010	**– $**	**– $**	**13 983 $**	**13 983 $**
Bénéfices nets pour l'exercice	–	–	5 048	5 048
Gains actuariels relatifs à l'obligation ayant trait aux avantages sociaux			369	369
Solde au 31 mars 2011	**–**	**–**	**19 400**	**19 400**
Bénéfices nets pour l'exercice	–	–	8 890	8 890
Gains actuariels relatifs à l'obligation ayant trait aux avantages sociaux			98	98
Solde au 31 mars 2012	**– $**	**– $**	**28 388 $**	**28 388 $**

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012

(en milliers de dollars canadiens)	**2012**	2011
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Résultat étendu total	**8 988 $**	5 417 $
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Avantages sociaux (note 17)	**3 396**	2 930
Dépréciation des immobilisations corporelles (note 11)	**1 065**	894
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement (note 12)	**115**	101
Amortissement des actifs incorporels (note 13)	**117**	71
Amortissement des primes d'investissement	**120**	58
	13 801	9 471
Augmentation (diminution) des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation		
Comptes clients	**(4 284)**	(2 356)
Charges payées d'avance et autres actifs à court terme	**368**	(531)
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	**(138)**	80
	(4 054)	(2 807)
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités d'exploitation	**9 747**	6 664
Flux de trésorerie affecté aux activités d'investissement		
Acquisition de placements	**(362)**	(9 651)
Acquisition d'immobilisations corporelles (note 11)	**(1 016)**	(1 286)
Acquisition d'actifs incorporels (note 13)	**(175)**	(330)
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités d'investissement	**(1 553)**	(11 267)
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités financières		
Intérêts sur les contrats de location-financement (note 18)	**27**	24
Remboursement des obligations découlant d'un contrat de location-financement	**(141)**	(125)
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités financières	**(114)**	(101)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de la période	**8 080**	(4 704)
Encaisse au début de la période	**12 789**	17 493
Encaisse à la fin de la période (note 8)	**20 869 $**	12 789 $

Renseignements supplémentaires relatifs au flux de trésorerie : voir la note 18

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Sauf indication contraire, toutes les sommes indiquées sont en milliers de dollars canadiens.

31 mars 2012

NOTE 1 : RÉSUMÉ DES POUVOIRS ET DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Construction de Défense (1951) Limitée (« la Société ») a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Son siège social est situé au 350, rue Albert, à Ottawa (Ontario, Canada). Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la Société relève du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

Le mandat de la Société consiste à fournir des services d'approvisionnement, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Depuis les tout premiers débuts, les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi faire appel à ses services. C'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des produits.

NOTE 2 : FONDEMENT DE LA PRÉPARATION ET DE LA PRÉSENTATION

Les présents états financiers ont été préparés par la Société selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables (CNC). La Société a adopté les IFRS conformément à l'IFRS 1, *Première adoption des Normes internationales d'information financière*. La Société a pour la première fois appliqué les IFRS le 1er avril 2010. (Voir la note 23 pour obtenir plus de renseignements sur le passage aux IFRS.)

NOTE 3 : SOMMAIRE DES CONVENTIONS COMPTABLES

3.1 CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES ET PREMIÈRE APPLICATION DES IFRS

Les conventions comptables importantes que la Société a appliquées lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Les états financiers ont été préparés en fonction du coût historique, sauf pour les instruments financiers à leur juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats, qui sont évalués à leur juste valeur. Ils ont également été préparés selon les conventions comptables précisées dans les IFRS en vigueur à la fin de la période visée par le rapport (le 31 mars 2012) ou appliquées précédemment par la Société.

Ces conventions comptables ont été appliquées tout au long des périodes présentées dans les états financiers, excepté lorsque certaines conventions comptables et exonérations avaient été adoptées par la Société avant le passage aux IFRS. La note 23 décrit ces exonérations ainsi que les effets du passage aux IFRS.

3.2 ADOPTION PRÉCOCE DES IFRS

La Société a choisi d'appliquer l'IFRS 9, *Instruments financiers* (modifiée en octobre 2010) dès la production de ses premiers états financiers réalisés aux termes des IFRS.

L'IFRS 9 définit les deux principales catégories d'évaluation des actifs financiers : le coût amorti et la juste valeur. Un actif financier est évalué à un coût amorti s'il est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux nets de trésorerie contractuels, et que les clauses contractuelles de l'actif donnent lieu, à des dates précisées, à des flux nets de trésorerie qui correspondent uniquement au paiement du principal et de l'intérêt sur le principal impayé. Tous les autres actifs financiers sont évalués à leur juste valeur.

L'IFRS 9 exige que les instruments dérivés incorporés aux contrats dont l'hôte est un actif financier dans les limites de la portée de la norme ne soient pas séparés, mais que l'instrument financier hybride soit plutôt évalué dans son ensemble de manière à déterminer s'il doit être mesuré au coût amorti ou à sa juste valeur.

En ce qui concerne les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus aux fins de négociation, l'IFRS 9 permet de choisir de manière irrévocable, pour chaque investissement, de présenter des modifications de la juste valeur par rapport à l'investissement dans « autres éléments du résultat étendu ». Les dividendes de tels investissements sont généralement comptabilisés dans l'état des résultats.

L'IFRS 9 exige que les répercussions des modifications du risque de crédit lié au passif indiqué à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats soient présentées dans « autres éléments du résultat étendu », à moins que cela ne crée ou ne creuse un écart comptable entre les profits et les pertes. Dans ce cas, tous les profits et les pertes relatifs à ce passif sont présentés dans l'état des résultats.

L'adoption de l'IFRS 9 a été appliquée de manière rétrospective et fait l'objet de la note 5.

3.3 ACTIF ET PASSIF FINANCIERS

COMPTABILISATION ET ÉVALUATION INITIALE

L'actif et le passif financiers de la Société, y compris l'actif et le passif indiqués à leur juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats, sont initialement comptabilisés à la date de transaction à laquelle la Société devient partie à l'acquisition.

L'actif ou le passif financier est initialement évalué à sa juste valeur plus les frais de transaction qui découlent directement de l'acquisition, s'il s'agit d'un élément non comptabilisé à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats.

CLASSIFICATION DE L'ACTIF FINANCIER

À la prise d'effet, l'actif financier est classifié au coût amorti ou à sa juste valeur.

Un actif financier est admissible à l'amortissement du coût uniquement s'il respecte les deux conditions suivantes :

- l'actif est détenu dans le cadre d'un modèle commercial dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux nets de trésorerie contractuels;
- les clauses contractuelles de l'actif donnent lieu, à des dates précisées, à des flux nets de trésorerie qui correspondent uniquement au paiement du principal et de l'intérêt sur le principal impayé.

Si un actif financier ne respecte pas ces conditions, il est évalué à sa juste valeur.

La Société évalue le modèle de gestion niveau de l'actif, puisque cela est plus représentatif de la façon dont les activités sont gérées et dont l'information est fournie à la direction.

En évaluant si un actif est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux nets de trésorerie contractuels, la Société tient compte de ce qui suit :

- les politiques et les objectifs établis par la direction relativement à l'actif, et le fonctionnement de ces politiques dans la pratique;
- la méthode d'évaluation du rendement de l'actif par la direction;
- la fréquence de toute vente d'actif prévue;
- la vente de l'actif détenu pendant une période prolongée par rapport à l'échéance contractuelle ou la vente peu après l'acquisition.

L'actif financier détenu aux fins de négociation n'est pas détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux nets de trésorerie contractuels.

L'actif financier n'est pas classé dans une autre catégorie à la suite de sa comptabilisation initiale, sauf si la Société change de modèle de gestion de l'administration de l'actif financier.

CLASSIFICATION DU PASSIF FINANCIER
La Société classe le passif financier en fonction de l'évaluation au coût amorti ou à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats.

ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR
La juste valeur est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou pour lequel un passif pourrait être réglé, entre des parties averties et consentantes, dans le cadre d'une opération sans lien de dépendance, à la date de l'évaluation.

La Société évalue la juste valeur en fonction des prix du marché, dans un marché actif, autant que possible. Si le marché n'est pas actif, la Société établit la juste valeur au moyen de techniques d'évaluation, notamment en se fondant sur des opérations récentes sans lien de dépendance entre des parties averties et consentantes, autant que possible.

La meilleure preuve de la juste valeur d'un instrument financier au moment de la comptabilisation initiale est le prix de vente, c'est-à-dire la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Si le prix de vente constitue la meilleure preuve de la juste valeur au moment de la comptabilisation initiale, l'instrument financier est initialement évalué à ce prix.

DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DE LA BAISSE DE VALEUR
À chaque date de clôture, la Société détermine la présence de preuves objectives indiquant que la valeur de l'actif financier reporté au coût amorti a baissé. La valeur d'un actif financier baisse en présence de preuves objectives d'une perte survenue après la comptabilisation initiale de l'actif.

3.4 LIQUIDITÉS

Aux fins du présent état des flux de trésorerie, les liquidités comprennent l'argent en caisse et l'argent à la banque.

3.5 PLACEMENTS

Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société détient actuellement des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au prix coûtant, et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le conseil d'administration. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés lorsqu'ils sont à recouvrer et inclus dans le calcul du revenu pour l'exercice.

3.6 COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont les sommes que les clients doivent payer pour les services offerts par la Société dans le cadre de ses activités courantes. Les comptes clients de la Société font partie de la catégorie de ses actifs à court terme si le paiement est dû dans l'année. Ils sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis évalués au coût amorti.

La Société ne possède pas de provision pour créances douteuses, puisque tous les comptes clients sont payés par le gouvernement du Canada.

3.7 ACTIFS INCORPORELS

Les logiciels, tant ceux qui sont acquis que ceux qui sont développés à l'interne, utilisés dans le cadre des activités opérationnelles de la Société, font partie de ses actifs incorporels. Lorsqu'un logiciel ne fait pas partie intégrante de la machine ou du matériel informatique auxquels il est associé, il est comptabilisé comme un actif incorporel distinct. Ces actifs sont comptabilisés suivant le modèle de coûts, selon lequel les coûts capitalisés font l'objet d'un amortissement constant au cours de leur durée de vie utile estimative. La durée de vie utile estimative d'un logiciel est de trois à 10 ans.

La baisse de valeur des actifs incorporels inutilisés évalués au prix coûtant est examinée à chaque période de déclaration. La valeur de l'actif baisse lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée, soit de la juste valeur à laquelle on soustrait le coût de vente, soit de la valeur d'usage.

L'amortissement a été présenté à titre d'« amortissement des actifs incorporels ».

3.8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Le matériel informatique, le mobilier et les agencements, les améliorations locatives et les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en fonction du coût moins la dépréciation et les pertes de valeur cumulées. La dépréciation est portée au compte de manière à radier son coût de la durée de vie utile estimative de ces actifs, suivant la méthode de l'amortissement constant (méthode de l'amortissement linéaire). On utilise les durées de vie suivantes pour calculer la dépréciation :

Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et agencements	5 ans
Améliorations locatives	de 5 à 10 ans
Actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	5 ans

Les durées de vie utiles estimatives, les valeurs résiduelles et les méthodes de dépréciation font l'objet d'un examen à la fin de chaque exercice financier. Les répercussions de toute modification des estimations sont prises en compte de façon prospective.

L'actif faisant l'objet d'un contrat de location-financement est amorti sur sa durée de vie attendue, selon les mêmes conditions applicables à l'actif qui appartient à la Société, ou sur la durée du bail en question, si elle est plus courte.

Les profits ou les pertes qui découlent de l'élimination ou du retrait d'un élément d'immobilisations corporelles correspondent à la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif. Ils sont comptabilisés dans l'état des résultats.

Les immobilisations corporelles et les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement évalués au prix coûtant moins l'amortissement et les pertes de valeur sont examinés à chaque période de présentation de l'information financière, en termes de perte de valeur. La valeur de l'actif baisse lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée, soit de la juste valeur à laquelle on soustrait le coût de vente, soit de la valeur d'usage.

3.9 ACTIF LOUÉ

Les contrats de location peuvent être des contrats de location-exploitation ou des contrats de location-financement, en fonction de la substance de l'opération à l'entrée en vigueur du bail. La classification est réévaluée en cas de modification des conditions de location.

CONTRATS DE LOCATION-EXPLOITATION

Les contrats de location dans lesquels une grande part des risques et des avantages inhérents à la propriété est conservée par le bailleur sont des contrats de location-exploitation. Les paiements aux termes d'une location-exploitation (nets de toute mesure incitative obtenue par le bailleur) sont comptabilisés dans l'état du résultat étendu selon la méthode linéaire sur la période de location.

CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT

L'actif détenu aux termes d'un contrat de location-financement est initialement comptabilisé à titre d'actif de la Société à sa juste valeur à l'entrée en vigueur du bail, ou à la valeur actualisée des paiements minimaux de location si elle est moins élevée. Le passif correspondant pour le bailleur est indiqué dans le bilan à titre d'obligation découlant d'un contrat de location-financement.

Les paiements de location sont répartis entre les dépenses financières et la réduction de l'obligation locative afin d'atteindre un taux d'intérêt constant sur le solde résiduel du passif. Les dépenses effectuées en vertu du contrat de location-financement sont immédiatement comptabilisées dans l'état des résultats.

3.10 COMPTES FOURNISSEURS

Les comptes fournisseurs sont l'obligation de payer pour des biens et des services qui ont été obtenus par la Société dans le cadre de ses activités courantes. Les comptes fournisseurs font partie de la catégorie des passifs à court terme si le paiement est dû dans l'année. Ils sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis évalués au coût amorti.

3.11 PROVISIONS ET PASSIF ÉVENTUEL

Les provisions sont des passifs de la Société dont le montant ou le calendrier est incertain. Les provisions sont comptabilisées quand les conditions suivantes se présentent : a) la Société a une obligation légale ou implicite actuelle en raison d'événements passés; b) une sortie de ressources sera vraisemblablement nécessaire pour régler l'obligation; c) le montant peut en être estimé de manière fiable. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas respectée, aucune provision ne doit être comptabilisée, et un passif éventuel sera indiqué à la note 22.

3.12 AVANTAGES SOCIAUX

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages postérieurs à l'emploi non liés à la pension. Chaque année, des actuaires indépendants utilisent la méthode de répartition des prestations au prorata des services afin de déterminer par calcul actuariel les charges périodiques nettes. Pour ce faire, ils formulent des hypothèses quant aux facteurs tels que le taux d'actualisation relatif aux obligations, la mortalité prévue, le taux d'indemnisation à venir attendu et le taux tendanciel attendu des coûts en matière de soins de santé. Tous les profits et les pertes qui découlent du calcul de la valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées sont comptabilisés immédiatement dans « autres éléments du résultat étendu » et sont compris dans l'état du résultat étendu.

La Société offre aux employés des avantages postérieurs à l'emploi versés après la fin de l'emploi. Les employés accumulent des crédits de congés de maladie qu'ils peuvent utiliser pour s'absenter du travail. Ces crédits ne sont pas payés à l'employé qui quitte la Société. Les types d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent les indemnités payées au moment de la retraite, les régimes d'assurance-maladie complémentaire et l'assurance-vie libérée.

3.13 PRESTATIONS DE RETRAITE

Pratiquement tous les employés de la Société participent au régime de pensions de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent cotiser pour couvrir le coût des prestations pour services courants. En vertu des lois en vigueur, la Société n'a aucune obligation légale ou implicite de verser d'autres prestations pour des services ou des défauts de solvabilité passés du régime. Par conséquent, les cotisations sont comptabilisées en tant que dépenses pour l'exercice durant lequel les employés ont accompli du service, et représentent les obligations totales de pension de la Société.

3.14 COMPTABILISATION DES PRODUITS

La Société ne génère pas de produits par la vente de biens, par les dividendes ou par les droits d'auteur.

PRODUITS GÉNÉRÉS PAR PRESTATIONS DE SERVICES

Les produits découlent de la prestation de services au client. Ils sont évalués par rapport à la juste valeur de la contrepartie reçue ou recevable pour les services fournis.

Les produits sont comptabilisés lorsque leur montant peut être mesuré de manière fiable, que les avantages économiques liés à l'opération profiteront vraisemblablement à la Société et que les coûts supportés ou à supporter peuvent être mesurés fidèlement.

Les produits découlant d'une entente de prestation de services sont comptabilisés selon la méthode du temps et des matériaux et au taux convenu à mesure que les heures de main-d'œuvre sont fournies et que les dépenses sont engagées, et selon la méthode de prix forfaitaire quand le client facture un montant régulier chaque mois.

REVENUS DE PLACEMENT

Les revenus de placement sont comptabilisés selon la comptabilité d'exercice et suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

3.15 FISCALITÉ

La Société n'est pas assujettie à la fiscalité des entreprises en vertu de l'alinéa 149(1)d) de la *Loi sur l'impôt sur le revenu*.

3.16 MODIFICATIONS QUI SERONT APPORTÉES AUX CONVENTIONS COMPTABLES

La Société a examiné des prises de position sur la comptabilité (nouvelles ou révisées) qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en application, et a déterminé que les éléments suivants pourraient avoir une incidence sur la Société.

IAS 1 PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS (IAS 1)

L'IAS 1 a été modifiée afin de revoir la façon dont les autres éléments du résultat étendu sont présentés. La mise en œuvre de cette modification ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers de la Société. L'IAS 1 s'applique aux exercices financiers qui commenceront le 1er juillet 2012 ou après.

IFRS 13 ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR (IFRS 13)

L'IFRS 13 définit la juste valeur, intègre dans une même norme un cadre pour l'évaluation de la juste valeur, et prescrit les informations à fournir sur les évaluations de la juste valeur. L'IFRS 13 s'applique aux IFRS qui demandent ou permettent de réaliser des évaluations de la juste valeur ou

de fournir de l'information sur les évaluations de la juste valeur, sauf dans des circonstances précises. L'IFRS 13 doit être mise en application pour les périodes annuelles à compter du 1er janvier 2013. Elle peut toutefois être mise en application avant cette date. La mise en application de cette norme ne devrait pas avoir de répercussions importantes sur les états financiers de la Société.

NOTE 4 : ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES

En vertu des conventions comptables de la Société, décrites à la note 3, la direction doit émettre des jugements, faire des estimations et formuler des hypothèses concernant la valeur comptable de l'actif et du passif qui ne sont pas facilement visibles à partir d'autres sources. Les estimations et les hypothèses connexes sont fondées sur l'expérience passée et d'autres facteurs jugés pertinents. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les estimations et les postulats comptables sont examinés de façon régulière. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées au cours de la période de révision si la modification a une incidence sur cette période uniquement, ou elles sont comptabilisées au cours de la période de révision et des périodes à venir si la modification a une incidence sur les périodes actuelles et à venir.

4.1 DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

La Société examine l'estimation de la durée de vie des immobilisations corporelles, des actifs incorporels et des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement à la fin de chaque exercice financier. Aucun changement n'était nécessaire à la fin du dernier exercice financier.

4.2 AVANTAGES SOCIAUX

La Société offre des avantages sociaux pour couvrir les indemnités de départ des employés, les régimes d'assurance-maladie complémentaire, l'assurance-vie et les prestations de congé de maladie. La détermination des dépenses et des obligations associées aux avantages sociaux exige le recours à des hypothèses au sujet de facteurs comme les taux d'actualisation relatifs à la mesure des obligations, le taux de mortalité, le taux d'indemnisation à venir et les tendances des coûts en matière de soins de santé. Puisque la détermination des dépenses et des obligations associées aux avantages sociaux exige le recours à de telles hypothèses, l'incertitude relative à l'évaluation est inhérente au processus d'évaluation actuarielle. Les résultats réels peuvent être différents des résultats estimés en fonction de ces hypothèses. Se reporter à la note 17 pour obtenir de plus amples renseignements.

NOTE 5 : CLASSIFICATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

	Juste valeur selon l'état des résultats	Juste valeur selon les autres éléments du résultat étendu	Coût amorti	Valeur comptable totale	Juste valeur
Au 31 mars 2012					
Encaisse	20 869 $	- $	- $	20 869 $	20 869 $
Placements	-	-	9 835	9 835	10 249
Comptes clients	-	-	22 812	22 812	22 812
Autres actifs à court terme	-	-	22	22	22
Total de l'actif financier	**20 869 $**	**- $**	**32 669 $**	**53 538 $**	**53 952 $**
Créditeurs et charges à payer	- $	- $	7 853 $	7 853 $	7 853 $
Total du passif financier	**- $**	**- $**	**7 853 $**	**7 853 $**	**7 853 $**

	Juste valeur selon l'état des résultats	Juste valeur selon les autres éléments du résultat étendu	Coût amorti	Valeur comptable totale	Juste valeur
Au 31 mars 2011					
Encaisse	12 789 $	- $	- $	12 789 $	12 789 $
Placements	-	-	9 593	9 593	9 528
Comptes clients	-	-	18 526	18 526	18 526
Autres actifs à court terme	-	-	23	23	23
Total de l'actif financier	**12 789 $**	**- $**	**28 142 $**	**40 931 $**	**40 866 $**
Créditeurs et charges à payer	- $	- $	7 991 $	7 991 $	7 991 $
Total du passif financier	**- $**	**- $**	**7 991 $**	**7 991 $**	**7 991 $**

	Juste valeur selon l'état des résultats	Juste valeur selon les autres éléments du résultat étendu	Coût amorti	Valeur comptable totale	Juste valeur
Au 1er avril 2010					
Encaisse	17 493 $	- $	- $	17 493 $	17 493 $
Placements	-	-	-	-	-
Comptes clients	-	-	16 170	16 170	16 170
Autres actifs à court terme	-	-	24	24	24
Total de l'actif financier	**17 493 $**	**- $**	**16 194 $**	**33 687 $**	**33 687 $**
Créditeurs et charges à payer	- $	- $	7 911 $	7 911 $	7 911 $
Total du passif financier	**- $**	**- $**	**7 911 $**	**7 911 $**	**7 911 $**

5.1 RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne respecte pas ses obligations selon les modalités de l'instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers assujettis au risque de crédit au 31 mars 2012 était de 53 538 $ (au 31 mars 2011, elle était de 40 931 $, et au 1er avril 2010, de 33 687 $), ce qui représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société n'utilise pas de dérivés de crédit ni d'instruments similaires pour atténuer ce risque; par conséquent, l'exposition maximale correspond à la pleine valeur comptable ou à la valeur nominale de l'actif financier. La Société réduit au minimum le risque de crédit lié à l'encaisse en ne confiant ses liquidités qu'à des établissements financiers de bonne réputation et de qualité. La Société n'est pas réellement exposée au risque de crédit lié aux comptes clients, car presque tous les comptes clients sont payés par le gouvernement du Canada. Exception faite des sommes exigibles du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'y a pas de concentration de comptes clients avec un client particulier. À la lumière des taux de défaut de paiements observés dans le passé et de l'analyse chronologique figurant à la note 9 (comptes clients), la Société juge inutile une provision pour créances douteuses. Les autres actifs à court terme sont les soldes liés aux avances de voyage des employés et aux prêts aux employés pour l'achat d'un ordinateur. Les charges payées d'avance ne font pas partie des autres actifs à court terme.

5.2 RISQUE D'ILLIQUIDITÉ

Le risque d'illiquidité est le risque qu'une entité ait des difficultés à honorer ses obligations associées à des passifs financiers. La valeur comptable des passifs financiers au 31 mars 2012 était de 7 853 $ (au 31 mars 2011, elle était de 7 991 $, et au 1er avril 2010, de 7 911 $), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque d'illiquidité en contrôlant et en supervisant son flux de trésorerie provenant de ses activités d'exploitation et d'investissement prévues. Le risque d'illiquidité est faible puisque la Société n'a pas d'instrument d'emprunt et que ses flux de trésorerie proviennent de services dispensés au gouvernement du Canada. L'analyse selon les échéances qui figure à la note 16 montre que le risque est faible parce que presque toutes les obligations sont à court terme. De plus, au 31 mars 2012, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 45 685 $ (au 31 mars 2011, les actifs excédaient les passifs de 32 940 $, et au 1er avril 2010, de 25 776 $).

Les échéances contractuelles des passifs financiers figurent dans le tableau ci-après, y compris les paiements d'intérêts estimés, mais non les répercussions des accords de compensation.

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	Six mois ou moins	Plus de six mois
Vacances et heures supplémentaires cumulées	3 480 $	3 480 $	3 480 $	- $
Charges à payer	731	731	731	-
Créditeurs	2 826	2 826	2 826	-
Taxes à la consommation à payer	816	816	816	-
	7 853 $	**7 853 $**	**7 853 $**	**- $**

5.3 RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des cours du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix. Les actifs et passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun risque de fluctuation monétaire du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

La Société est exposée aux fluctuations des taux d'intérêt en ce qui concerne les placements qu'elle détient. Au 31 mars 2012, la majorité des placements, qui totalisaient 9 835 $, était constituée d'instruments à taux d'intérêt fixe (au 31 mars 2011, ces placements totalisaient 9 593 $ et au 1er avril 2010, 0 $). Les fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir des répercussions négatives sur la juste valeur de ces instruments; la direction compte toutefois les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque n'est pas important.

NOTE 6 : CHARGES D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION

	2012	2011
Loyer	**2 191 $**	2 136 $
Formation et perfectionnement des employés	**1 596**	1 335
Services professionnels	**1 227**	1 051
Téléphonie et communications des données	**724**	764
Entretien	**682**	582
Logiciels	**621**	44
Services de bureau, fournitures et matériel de bureau	**573**	578
Déplacements	**557**	658
Réinstallation d'employés	**444**	193
Impression et papeterie	**236**	198
Services à la clientèle et communications	**125**	115
Recrutement	**113**	158
Matériel informatique	**67**	60
Autres	**321**	309
	9 477 $	8 181 $

NOTE 7 : REVENUS DE PLACEMENT

	2012	2011
Intérêts provenant des :		
Dépôts bancaires	**205 $**	158 $
Placements	**290**	51
	495 $	209 $

NOTE 8 : ENCAISSE

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Fonds en banque	20 869 $	12 789 $	17 493 $

Il n'existe aucune restriction quant à l'encaisse, et toutes les transactions sont en monnaie canadienne.

NOTE 9 : COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont entièrement payés par les parties apparentées (voir la note 20).

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Comptes clients	22 812 $	18 526 $	16 170 $

À chaque date de clôture, le classement chronologique des comptes clients était le suivant :

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Exigibles	11 369 $	9 950 $	8 126 $
En souffrance (de 0 à 30 jours)	11 332	-	7 968
En souffrance (de 31 à 60 jours)	-	8 434	34
En souffrance (de 61 à 90 jours)	115	116	-
En souffrance (91 jours et plus)	(4)	26	42
	22 812 $	**18 526 $**	**16 170 $**

Le gouvernement du Canada est à l'origine des comptes clients, par conséquent, la Société n'est pas exposée au risque normal de crédit pour ce qui est de ses comptes clients, et elle ne prévoit pas de provision pour créances douteuses.

NOTE 10 : CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET AUTRES ACTIFS À COURT TERME

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Charges payées d'avance	829 $	806 $	778 $
Produits non facturés	-	395	-
Autres créances	126	121	12
Avances aux employés	9	10	7
Avances de voyage	13	13	17
	977 $	**1 345 $**	**814 $**

NOTE 11 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Coût	7 039 $	6 487 $	8 906 $
Moins : Dépréciation cumulée	4 872	4 271	7 082
Valeur comptable nette	**2 167 $**	**2 216 $**	**1 824 $**
Valeur comptable nette par classe d'actif			
Matériel informatique	1 348 $	1 147 $	761 $
Mobilier et agencements	369	462	521
Améliorations locatives	450	607	542
Valeur comptable nette	**2 167 $**	**2 216 $**	**1 824 $**

Les changements relatifs aux immobilisations corporelles sont présentés dans le tableau ci-après.

	Matériel informatique	Mobilier et agencements	Améliorations locatives	Total
Coût				
Solde au 1er avril 2010	**5 143 $**	**2 354 $**	**1 409 $**	**8 906 $**
Plus : Ajouts	869	147	270	1 286
Moins : Aliénations	3 114	591	-	3 705
Solde au 31 mars 2011	**2 898 $**	**1 910 $**	**1 679 $**	**6 487 $**
Plus : Ajouts	770	81	165	1 016
Moins : Aliénations	376	88	-	464
Solde au 31 mars 2012	**3 292 $**	**1 903 $**	**1 844 $**	**7 039 $**

Les changements relatifs à la dépréciation cumulée sont présentés dans le tableau ci-après.

	Matériel informatique	Mobilier et agencements	Améliorations locatives	Total
Coût				
Solde au 1er avril 2010	**4 382 $**	**1 833 $**	**867 $**	**7 082 $**
Plus : Dépréciation	483	206	205	894
Moins : Aliénations	3 114	591	-	3 705
Solde au 31 mars 2011	**1 751 $**	**1 448 $**	**1 072 $**	**4 271 $**
Plus : Dépréciation	569	174	322	1 065
Moins : Aliénations	376	88	-	464
Solde au 31 mars 2012	**1 944 $**	**1 534 $**	**1 394 $**	**4 872 $**

Aucune baisse de valeur des immobilisations corporelles n'a été observée.

NOTE 12 : ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Les photocopieurs multifonction loués par la Société dans le cadre d'un accord de financement constituent les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Coût	610 $	563 $	496 $
Moins : Dépréciation cumulée	287	247	247
Valeur comptable nette	**323 $**	**316 $**	**249 $**

Les changements relatifs aux actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont présentés dans le tableau ci-après.

	Total
Coût	
Solde au 1er avril 2010	**496 $**
Plus : Ajouts	162
Moins : Aliénations	95
Solde au 31 mars 2011	**563 $**
Plus : Ajouts	122
Moins : Aliénations	75
Solde au 31 mars 2012	**610 $**

Les changements relatifs à la dépréciation cumulée sont présentés dans le tableau ci-après.

	Total
Dépréciation cumulée	
Solde au 1er avril 2010	**247 $**
Plus : Dépréciation	101
Moins : Aliénations	101
Solde au 31 mars 2011	**247 $**
Plus : Dépréciation	115
Moins : Aliénations	75
Solde au 31 mars 2012	**287 $**

Aucune baisse de valeur des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement n'a été observée.

NOTE 13 : ACTIFS INCORPORELS

Les logiciels achetés par la Société sont des actifs incorporels.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Coût	4 267 $	4 092 $	3 762 $
Moins : Amortissement cumulé	3 839	3 722	3 651
Valeur comptable nette	**428 $**	**370 $**	**111 $**

Les changements relatifs aux actifs incorporels sont présentés dans le tableau ci-après.

	Total
Coût	
Solde au 1er avril 2010	**3 762 $**
Plus : Ajouts	330
Moins : Aliénations	-
Solde au 31 mars 2011	**4 092 $**
Plus : Ajouts	175
Moins : Aliénations	-
Solde au 31 mars 2012	**4 267 $**

Les changements relatifs à l'amortissement cumulé sont présentés dans le tableau ci-après.

	Total
Amortissement cumulé	
Solde au 1er avril 2010	**3 651 $**
Plus : Amortissement	71
Moins : Aliénations	-
Solde au 31 mars 2011	**3 722 $**
Plus : Amortissement	117
Moins : Aliénations	-
Solde au 31 mars 2012	**3 839 $**

Il n'y a aucune baisse de valeur des actifs incorporels.

NOTE 14 : PLACEMENTS

Les placements se composent des obligations canadiennes, provinciales et de la Société ayant un taux d'intérêt fixe de 3,15 à 6,00 %, ainsi que de fonds communs de placement ayant un taux d'intérêt variable. Les années d'échéance des obligations, qui sont destinées à être détenues jusqu'à l'échéance, peuvent aller de 2012 à 2022. Les fonds communs de placement peuvent être liquidés sur demande. Les valeurs comptables, comptabilisées au coût après amortissement et évaluées à la juste valeur de ces placements, sont présentées dans le tableau ci-après.

Il est possible d'établir la juste valeur des placements a) en fonction des prix du marché (non ajustés), dans des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques (niveau 1); b) en fonction d'autres données comprises dans le niveau 1 qui sont observables en ce qui concerne l'actif ou le passif, directement (c'est-à-dire les prix) ou indirectement (c'est-à-dire des données dérivées des prix) [niveau 2]; c) en fonction de données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données observables du marché (données non observables) [niveau 3]. La juste valeur des placements est établie en fonction des prix du marché dans des marchés actifs, ce qui correspond au niveau 1.

La tranche à court terme des placements est constituée d'instruments venant à échéance au cours des 12 prochains mois.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Valeur comptable au coût après amortissement :			
Obligations	9 780 $	8 857 $	- $
Certificats de placement garanti	-	400	-
Fonds communs de placement	55	336	-
	9 835 $	**9 593 $**	**- $**

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Tranche à court terme	554 $	685 $	- $
Tranche à long terme	9 281	8 908	-
	9 835 $	**9 593 $**	**- $**

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Juste valeur :			
Obligations	10 194 $	8 792 $	- $
Certificats de placement garanti	-	400	-
Fonds communs de placement	55	336	-
	10 249 $	**9 528 $**	**- $**

NOTE 15 : OBLIGATION DÉCOULANT D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Au 31 mars 2012, la valeur comptable nette de l'obligation découlant d'un contrat de location-financement était de 364 $ (au 31 mars 2011, elle était de 354 $) pour les photocopieurs multifonction détenus aux termes d'un contrat de location-financement. La Société a ajouté 122 $ en obligations découlant d'un contrat de location au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2012, et 162 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2011.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Tranche à court terme	120 $	107 $	96 $
Tranche à long terme	244	247	191
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**364 $**	**354 $**	**287 $**

Les contrats de location sont d'une durée de cinq ans, à compter de l'entrée en vigueur du bail. Les taux d'intérêt pour les obligations découlant d'un contrat de location-financement sont déterminés à la date du contrat et varient de 3 à 29 % par année. Le rapprochement des paiements minimaux de location est présenté dans le tableau ci-après.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Paiements minimaux de location			
Dans l'année	140 $	127 $	118 $
Dans deux à cinq ans	266	281	224
	406	**408**	**342**
Moins : Frais de crédit compris dans les paiements de location			
Dans l'année	20	20	22
Dans deux à cinq ans	22	34	33
	42	**54**	**55**
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**364 $**	**354 $**	**287 $**

Aucun contrat de location-financement ne comporte de loyer conditionnel. Aucun paiement de sous-location n'était exigé pour les contrats de location-financement au moment d'établir le bilan de la situation financière. Les contrats ne comportent aucune modalité relative au renouvellement, aux options d'achat et aux clauses d'indexation, et aucune restriction n'est imposée par les contrats de location conclus.

NOTE 16 : COMPTES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les comptes fournisseurs et autres créditeurs de la Société comprennent principalement des sommes impayées pour les comptes fournisseurs qui ont trait aux activités de la Société, les charges à payer pour les vacances et les heures supplémentaires des employés, la paie ainsi que les taxes de consommation. La période de crédit pour les comptes fournisseurs est habituellement de 30 jours.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Vacances et heures supplémentaires cumulées	3 480 $	3 001 $	2 659 $
Charges à payer	731	675	2 656
Créditeurs	2 826	3 709	2 303
Taxes à la consommation à payer	816	606	293
	7 853 $	**7 991 $**	**7 911 $**

Voici une analyse chronologique des comptes créditeurs.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Moins d'un mois	2 816 $	3 698 $	2 102 $
D'un à trois mois	2	11	11
De trois à six mois	8	-	190
	2 826 $	**3 709 $**	**2 303 $**

Les comptes créditeurs comprennent les soldes des opérations entre apparentés. (Voir également la note 20.)

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Moins d'un mois (note 20)	13 $	2 316 $	259 $
Transactions avec des tiers	2 813	1 393	2 044
	2 826 $	**3 709 $**	**2 303 $**

NOTE 17 : AVANTAGES SOCIAUX

17.1 AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme représentent le passif de la Société relativement au coût estimatif des congés de maladie de ses employés, des indemnités de départ des employés qui prennent leur retraite, de même que des prestations de soins de santé et d'assurance-vie pour son personnel à la retraite. Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des indemnités constituées.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Provision totale pour avantages sociaux	20 806 $	17 410 $	14 480 $
Moins : Tranche à court terme	5 504	409	235
	15 302 $	**17 001 $**	**14 245 $**

Au cours des prochains exercices, le taux d'accroissement du coût des soins de santé devrait excéder de 2,5 % le taux annuel d'inflation. La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de la provision pour les avantages sociaux des employés était le 1er avril 2012, et la prochaine évaluation actuarielle est prévue en avril 2013.

La Société a modifié les avantages sociaux de ses employés en ce qui concerne les prestations de départ pour tous les postes. À compter du 31 mars 2012, les indemnités de départ ne s'accumuleront plus en vue de la retraite. Pour compenser l'indemnité de retraite qui n'existera plus après le 31 mars 2012, la Société a accordé à ses employés une augmentation salariale annuelle supplémentaire de 0,5 % à compter du 1er avril 2012.

La direction offrira aux employés la possibilité de choisir entre récupérer immédiatement une partie des indemnités de départ accumulées sous la forme d'un paiement forfaitaire ou bien laisser l'indemnité de départ accumulée à ce jour être versée au moment du départ à la retraite conformément à la politique de la Société. À cette fin, la Société a reclassé 5 millions de dollars du passif pour les avantages sociaux des employés dans la tranche à court terme. Cette somme constitue la meilleure estimation qu'a pu faire la direction de la somme probable qui sera versée aux employés qui choisiront de recevoir un paiement forfaitaire immédiat.

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des régimes d'indemnités de départ et des avantages non liés à la pension de la Société sont les suivantes :

	2012	2011
Taux d'actualisation de l'obligation ayant trait aux indemnités projetées	**4,35 %**	5,5 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	**3,50 %**	3,50 %
Taux d'inflation	**2,50 %**	2,50 %
Taux prévu d'accroissement du coût des soins de santé	**5,00 %**	5,00 %
Taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé	**5,00 %**	5,00 %
Année où le taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé sera atteint	**2012**	2011
Pensionné non assuré 1994 avec projections de mortalité jusqu'en 2020 (UP94@2020) pour 2011 et 2010	**UP94@2020**	UP94@2020
Âge à la retraite	**62**	59

Les mouvements de la valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées au cours du présent exercice sont les suivants :

	2012	2011
Valeur de l'obligation à l'ouverture	**17 410 $**	14 480 $
Coût des services rendus	**3 285**	2 859
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**1 025**	901
Gains actuariels	**(98)**	(369)
Prestations versées	**(816)**	(461)
Valeur de l'obligation ayant trait aux prestations à la clôture	**20 806 $**	17 410 $

Les montants qui sont comptabilisés dans l'état des résultats relativement à ces régimes de prestations définis sont les suivants.

	2012	2011
Coût des services rendus	**3 285 $**	2 859 $
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**1 025**	901
Gains actuariels	**(98)**	(369)
Prestations versées	**(816)**	(461)
Coût des prestations pour la période	**3 396 $**	2 930 $

Le rapprochement des gains et des pertes actuariels qui s'inscrivent dans les autres éléments du résultat étendu est présenté dans le tableau ci-après.

	2012	2011
Montant d'ouverture des gains actuariels déjà comptabilisés dans les autres éléments du résultat étendu	**(1 221) $**	(852) $
Gains actuariels comptabilisés au cours de la période actuelle	**(98)**	(369)
Montant de clôture des gains actuariels comptabilisés dans les autres éléments du résultat étendu	**(1 319) $**	(1 221) $

Données historiques

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées	20 806 $	17 410 $	14 480 $
Juste valeur des actifs du régime	-	-	-
Déficit du régime	20 806	17 410	14 480
Écart entre résultats et prévisions lié au passif du régime	(98) $	(369) $	(852) $

La Société paiera 2 764 $ en 2013 (3 285 $ en 2012) pour le coût des services rendus relativement aux avantages sociaux des employés.

17.2 PRESTATIONS DE RETRAITE

Presque tous les employés de la Société participent au régime de pensions de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent y cotiser. Le président du Conseil du Trésor du Canada détermine le montant des cotisations de l'employeur en se fondant sur un multiple des cotisations exigées des employés. Le taux de cotisation général en vigueur à la fin de l'exercice était de 13,08 % (12,24 % en 2011). Des cotisations totalisant 8 769 $ (7 931 $ en 2011) ont été comptabilisées à titre de charge de l'exercice en cours.

En vertu d'une obligation légale, le gouvernement du Canada est tenu de verser les prestations relatives au régime. Les prestations de retraite s'accumulent généralement sur une période maximale de 35 ans à un taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des cinq meilleures années consécutives de rémunération. Les prestations de retraite sont coordonnées avec les prestations du Régime de pensions du Canada/Québec, et elles sont indexées à l'inflation.

NOTE 18 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS AU FLUX DE TRÉSORERIE

	2012	2011
Intérêts débiteurs	**27 $**	24 $
Impôt sur le revenu	-	-

NOTE 19 : ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

La Société loue des locaux à bureaux pour accomplir ses activités et ainsi répondre aux besoins des clients. La Société a conclu des contrats de co-occupation de locaux par des membres du personnel du ministère de la Défense nationale (MDN) et de CDC, qui peuvent ainsi regrouper leurs activités de prestation de services. Les loyers de co-occupation sont perçus auprès du MDN.

Au 31 mars 2012

	Loyers de la Société	Loyers de co-occupation	**Total**
2013	2 366 $	2 769 $	**5 135 $**
2014	1 963	2 769	**4 732**
2015	642	2 240	**2 882**
2016	605	158	**763**
2017	335	16	**351**
	5 911 $	7 952 $	**13 863 $**

Au 31 mars 2011

	Loyers de la Société	Loyers de co-occupation	**Total**
2012	2 203 $	2 673 $	**4 876 $**
2013	2 070	2 673	**4 743**
2014	1 580	2 673	**4 253**
2015	191	2 145	**2 336**
2016	122	62	**184**
	6 166 $	10 226 $	**16 392 $**

Au 1er avril 2010

	Loyers de la Société	Loyers de co-occupation	**Total**
2011	2 164 $	2 611 $	**4 775 $**
2012	1 901	2 611	**4 512**
2013	1 812	2 611	**4 423**
2014	1 350	2 611	**3 961**
2015	37	2 082	**2 119**
	7 264 $	12 526 $	**19 790 $**

NOTE 20 : OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS ET SOLDES

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. CDC transige avec ces entités dans le cours normal des activités s'inscrivant dans son mandat. Ces opérations sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire au montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses produits, qui se chiffrent à 111 806 $ (93 576 $ en 2011), proviennent en totalité des services qu'elle a fourni au MDN. Dans la région de la capitale nationale, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada gère les installations du MDN et verse des fonds à la Société pour qu'elle embauche des entrepreneurs chargés de fournir des services touchant l'infrastructure.

La Société a engagé des dépenses auprès d'autres ministères du gouvernement du Canada. Ces opérations ont totalisé 178 000 $ (194 000 $ en 2011).

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir des locaux à bureaux sans frais au personnel de la Société fournissant des services dans les bases et au sein des escadres du MDN. Si des locaux à bureaux ne sont pas fournis et si le personnel de la Société offrant des services ne peut occuper une installation du MDN, les coûts de logement sont recouvrés à titre de frais remboursables ou à même le taux horaire fixé pour les services fournis.

	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Au 1er avril 2010
Créances sur :			
Ministère de la Défense nationale	**22 527 $**	18 467 $	16 149 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**285**	59	21
	22 812 $	18 526 $	16 170 $
Dettes envers :			
Ministère de la Défense nationale	**4 $**	4 $	5 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**2**	2 309	232
École de la fonction publique du Canada	**2**	3	20
Environnement Canada	**5**	-	-
Commission de la fonction publique du Canada	**-**	-	2
	13 $	2 316 $	259 $

20.1 RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE GESTION CLÉ

Le personnel de gestion clé comprend les personnes – dont les administrateurs de la Société – ayant le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'entité, directement ou indirectement.

	2012	2011
Avantages à court terme	**2 457 $**	2 478 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**158**	140
	2 615 $	2 618 $

NOTE 21 : GESTION DU CAPITAL

En ce qui a trait à la gestion de son capital, la Société a pour objectifs de préserver sa capacité d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer les fonds suffisants pour répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital et de s'acquitter de ses obligations financières à mesure qu'elles deviennent exigibles.

Pour déterminer le montant des réserves en trésorerie qu'elle doit constituer pour les besoins de son exploitation, la Société évalue les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités, en particulier le risque associé aux variations imprévues possibles du budget ou du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction du ministère de la Défense nationale. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des déficits qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'exploitation dans la détermination des tarifs de facturation de services futurs. Le capital de la Société est composé de ses bénéfices non répartis.

NOTE 22 : PASSIF ÉVENTUEL

22.1 RÉCLAMATIONS FONDÉES EN DROIT

Le nombre et la valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2012, 18 réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 13,5 millions de dollars, dont trois réclamations portées en appel et une qui ne concernait pas le MDN (cette dernière est une réclamation de 50 $ liée à la Société pour laquelle aucune provision n'est prévue). À titre comparatif, 11 réclamations, dont la valeur totalisait 7,9 millions de dollars, étaient en cours au 31 mars 2011.

Conformément au protocole d'entente établi entre la Société et le MDN, ce dernier accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et la Société. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur la Société. Par conséquent, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers une provision liée aux réclamations fondées en droit qui découlent de marchés intervenus avec un tiers.

NOTE 23 : PASSAGE AUX IFRS

Les présents états financiers ont été préparés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables (CNC). La Société a adopté les IFRS conformément à l'IFRS 1, *Première adoption des Normes internationales d'information financière*. La Société a pour la première fois appliqué les IFRS le 1er avril 2010 (« date de transition »). La Société a préparé un rapprochement du bilan à la date de transition ainsi que des bilans et de l'état du résultat étendu. Le passage aux IFRS n'a pas eu de répercussions importantes sur les flux de trésorerie de la Société au chapitre des activités d'exploitation, d'investissement ou de financement. Conformément aux IFRS, la Société a adopté les mesures suivantes :

- présenter des renseignements financiers comparatifs;
- appliquer les mêmes conventions comptables tout au long des périodes présentées;
- appliquer rétroactivement toutes les IFRS en vigueur au 31 mars 2012, au besoin;
- appliquer certaines exemptions facultatives et certaines restrictions obligatoires applicables, le cas échéant, aux organismes qui adoptent les IFRS pour la première fois.

Auparavant, les états financiers de la Société étaient préparés selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada.

23.1 OPTIONS INITIALES AU MOMENT DE L'ADOPTION

Voici les exemptions et les restrictions concernant l'application de l'IFRS 1 qui ont été appliquées dans le cadre du passage des PCGR du Canada aux IFRS.

EXEMPTIONS FACULTATIVES DES IFRS

L'IFRS 1 permet d'appliquer rétroactivement la marge en vertu de l'IAS 19 *Avantages du personnel*, dans le cadre de la comptabilisation des gains et des pertes actuariels, ou de la comptabilisation des gains et des pertes comptabilisés en vertu des PCGR du Canada dans le solde d'ouverture des bénéfices non répartis à la date du passage aux IFRS. La Société a choisi de comptabiliser dans le solde d'ouverture des bénéfices non répartis tous les gains et les pertes actuariels cumulatifs qui existaient à la date du passage aux IFRS, ayant trait aux avantages sociaux futurs de ses employés.

La Société a choisi d'appliquer l'exemption de l'IFRS 1 liée à certaines divulgations concernant les avantages sociaux des employés. Cette exemption permet à la Société de divulguer l'historique de ses obligations définies ayant trait aux avantages sociaux et à l'écart entre résultats et prévisions à partir de la date du passage aux IFRS plutôt que l'historique de cinq ans exigé en vertu de l'IAS 19.

RESTRICTIONS OBLIGATOIRES CONCERNANT LES IFRS

L'évaluation a posteriori n'est pas utilisée pour créer des estimations ni pour réviser ces dernières. Les estimations qui ont été réalisées antérieurement par la Société en vertu des PCGR du Canada n'ont pas été révisées pour l'application des IFRS, sauf lorsqu'elles devaient refléter les différences entre les conventions comptables.

23.2 RAPPROCHEMENT DES PCGR DU CANADA ET DES IFRS

Les rajustements des états préparés suivant les PCGR du Canada comprenaient deux entrées permettant de modifier les états en fonction des IFRS.

RAJUSTEMENTS DES AVANTAGES SOCIAUX DES EMPLOYÉS

Ce premier rajustement a éliminé le gain actuariel de 1 221 $ accumulé sur la provision pour les avantages sociaux des employés. La tranche à long terme pour les avantages sociaux des employés a été portée au débit du compte, et les bénéfices non répartis ont été crédités de 852 $ pour le gain actuariel jusqu'au 1er avril 2010. Le gain actuariel de 369 $ pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2011 a été porté au débit du compte de la tranche à long terme des avantages sociaux des employés, et le gain actuariel a été crédité aux salaires et aux avantages sociaux des employés.

RAJUSTEMENT DES ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Le deuxième rajustement des états préparés suivant les PCGR du Canada en date du 31 mars 2011 comprenait deux entrées permettant de modifier les états en fonction des IFRS. Le premier rajustement a permis d'inscrire les soldes d'ouverture en date du 1er avril 2010. Les soldes d'ouverture ont été rajustés pour porter au débit du compte le coût de photocopieuses de bureau (496 $) et des bénéfices non répartis de 48 $, et porter au crédit du compte un contrat de location-financement (à court terme, 96 $; à long terme, 201 $; dépréciation cumulée de 247 $).

Le deuxième rajustement a permis d'inscrire les soldes en date du 31 mars 2011. Le rajustement consistait à porter au débit du compte le coût de photocopieuses de bureau (563 $), les intérêts débiteurs (121 $) et la dépréciation pour la période (351 $), et à porter au crédit du compte un contrat de location-financement (à court terme, 107 $; à long terme, 247 $; dépréciation cumulée de 247 $; paiements de location-financement, 434 $).

Rapprochement du bilan au 1er avril 2010

Compte selon les PCGR du Canada	Bilan selon les PCGR du Canada	Rajustements selon les IFRS	Bilan selon les IFRS	Compte selon les IFRS
Actif				**Actif**
À court terme				
Encaisse	17 493 $	- $	17 493 $	Encaisse
Créances sur apparentés	16 170	-	16 170	Comptes clients
Charges payées d'avance, acomptes et créances	814	-	814	Charges payées d'avance et autres actifs à court terme
	34 477	**-**	**34 477**	**Actifs à court terme**
Immobilisations corporelles	1 824		1 824	Immobilisations corporelles
	-	249	249	Actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement
Actifs incorporels	111	-	111	Actifs incorporels
	1 935	249	2 184	**Actifs à long terme**
	36 412 $	**249 $**	**36 661 $**	**Total des actifs**
Passif				**Passifs et capitaux propres**
À court terme				
Créditeurs et charges à payer	7 652 $	- $	7 652 $	Comptes fournisseurs et autres créditeurs
Dettes envers des apparentés	259	-	259	Comptes fournisseurs et autres créditeurs
	-	96	96	Tranche à court terme – obligation découlant d'un contrat de location-financement
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs	235	-	235	Tranche à court terme – avantages sociaux
	8 146 $	**96 $**	**8 242 $**	**Passif à court terme**
	-	191	191	Obligation découlant d'un contrat de location-financement
Provision pour avantages sociaux futurs	15 097	(852)	14 245	Avantages sociaux
	15 097	(661)	14 436	**Passif à long terme**
	23 243	**(556)**	**22 687**	**Total du passif**
Capital des intervenants				**Capitaux propres**
Capital-actions	-	-	-	Capital-actions
Bénéfices non répartis	13 169	814	13 983	Bénéfices non répartis
	13 169	**814**	**13 983**	**Total des capitaux propres**
	36 412 $	**249 $**	**36 661 $**	**Total du passif et des capitaux propres**

Rapprochement du bilan au 31 mars 2011

BILAN

Compte selon les PCGR du Canada	Bilan selon les PCGR du Canada	Rajustements selon les IFRS	Bilan selon les IFRS	Compte selon les IFRS
Actif				**Actif**
À court terme				
Encaisse	12 789 $	- $	12 789 $	Encaisse
Placements	685	-	685	Placements
Créances sur apparentés	18 526	-	18 526	Comptes clients
Charges payées d'avance, acomptes et créances	1 345	-	1 345	Charges payées d'avance et autres actifs à court terme
	33 345	**-**	**33 345**	**Actifs à court terme**
Placements	8 908	-	8 908	Placements
Immobilisations corporelles	2 216	-	2 216	Immobilisations corporelles
	-	316	316	Actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement
Actifs incorporels	370	-	370	Actifs incorporels
	11 494	316	11 810	**Actifs à long terme**
	44 839 $	**316 $**	**45 155 $**	**Total des actifs**
Passifs				**Passifs et capitaux propres**
À court terme				
Créditeurs et charges à payer	5 675 $	- $	5 675 $	Comptes fournisseurs et autres créditeurs
Dettes envers des apparentés	2 316	-	2 316	Comptes fournisseurs et autres créditeurs
	-	107	107	Tranche à court terme – obligation découlant d'un contrat de location-financement
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs	409	-	409	Tranche à court terme – avantages sociaux
	8 400 $	**107 $**	**8 507 $**	**Passif à court terme**
	-	247	247	Obligation découlant d'un contrat de location-financement
Provision pour avantages sociaux futurs	18 222	(1 221)	17 001	Avantages sociaux
	18 222	**(974)**	**17 248**	**Passif à long terme**
	26 622	**(867)**	**25 755**	**Total du passif**
Capitaux propres				**Capitaux propres**
Capital-actions	-	-	-	Capital-actions
Bénéfices non répartis	18 217	1 184	19 400	Bénéfices non répartis
	18 217	**1 184**	**19 400**	**Total des capitaux propres**
	44 839 $	**316 $**	**45 155 $**	**Total du passif et des capitaux propres**

Rapprochement de l'état du résultat étendu au 31 mars 2011

ÉTAT DU RÉSULTAT ÉTENDU

Compte selon les PCGR du Canada	Bilan selon les PCGR du Canada	Rajustements selon les IFRS	Bilan selon les IFRS	Compte selon les IFRS
Produits				
Services	93 576 $	- $	93 576 $	Produits de services
Intérêts	209	-	209	Produits d'intérêt
	93 785	**-**	**93 785**	**Total des produits**
Charges				
Salaires et avantages sociaux	79 466	-	79 466	Salaires et avantages sociaux
Exploitation et administration	8 306	(125)	8 181	Exploitation et administration
Amortissement des immobilisations corporelles	894	-	894	Dépréciation des immobilisations corporelles
Amortissement des actifs incorporels	71	-	71	Amortissement des actifs incorporels
	-	101	101	Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement
		24	24	Coûts financiers
	88 737	**-**	**88 737**	**Total des charges**
			5 048 $	**Bénéfices nets pour l'exercice**
				Autres éléments du résultat étendu
		369 $	**369 $**	**Gains actuariels relatifs à l'obligation ayant trait aux avantages sociaux**
Bénéfice net et résultat étendu	**5 048 $**	**369 $**	**5 417 $**	**Résultat étendu total**